

Marketing

MARKETING INTERNATIONAL

Synergie, éthique et liens

Georges Hénault
Martine Spence



Presses de l'Université du Québec

MARKETING INTERNATIONAL

PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

Le Delta I, 2875, boulevard Laurier, bureau 450

Québec (Québec) G1V 2M2

Téléphone: (418) 657-4399 • Télécopieur: (418) 657-2096

Courriel: puq@puq.quebec.ca • Internet : www.puq.ca

Diffusion / Distribution :

CANADA et autres pays

DISTRIBUTION DE LIVRES UNIVERS S.E.N.C.

845, rue Marie-Victorin, Saint-Nicolas (Québec) G7A 3S8

Téléphone: (418) 831-7474 / 1-800-859-7474 • Télécopieur: (418) 831-4021

FRANCE

AFPU-DIFFUSION

SODIS

SUISSE

SERVIDIS SA

5, rue des Chaudronniers, CH-1211 Genève 3, Suisse

Téléphone: 022 960 95 25

Télécopieur: 022 776 35 27



La *Loi sur le droit d'auteur* interdit la reproduction des œuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée – le « photocopillage » – s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels.

L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du « photocopillage ».

MARKETING INTERNATIONAL

Synergie, éthique et liens

**Georges Hénaut
Martine Spence**

2006



Presses de l'Université du Québec

Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bur. 450
Québec (Québec) Canada G1V 2M2

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada

Hénault, Georges-Maurice, 1944-

Marketing international: synergie, éthique et liens

(Marketing)

Comprend des réf. bibliogr.

ISBN 2-7605-1405-6

1. Marketing international. 2. Entreprises – Responsabilité sociale.
3. Parties prenantes (Gestion d'entreprise). 4. Valeur. 5. Morale des affaires.
6. Marketing stratégique. I. Spence, Martine M. II. Titre. III. Collection: Marketing
(Presses de l'Université du Québec).

HF1416.H46 2006

658.8'4

C2005-942177-0

Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada
par l'entremise du Programme d'aide au développement
de l'industrie de l'édition (PADIÉ) pour nos activités d'édition.

La publication de cet ouvrage a été rendue possible
avec l'aide financière de la Société de développement
des entreprises culturelles (SODEC).

Révision linguistique: GISLAINE BARRETTE

Mise en pages : INFOSCAN COLLETTE QUÉBEC

Couverture : CAPTURE COMMUNICATION

1 2 3 4 5 6 7 8 9 PUQ 2006 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

© 2006 Presses de l'Université du Québec

Dépôt légal – 1^{er} trimestre 2006

Bibliothèque nationale du Québec / Bibliothèque nationale du Canada

Imprimé au Canada

*Ce livre est dédié à
Sylvie, Maxime et Olivier
Brad, Daniel, Éric et à mes parents Antoine et Yvette*

AVANT-PROPOS

Par une belle journée de début d'été, nous nous retrouvons sur le campus de l'université voisine pour y rencontrer le président-directeur général (PDG) d'une petite entreprise de haute technologie située dans un immeuble qui abrite son incubateur d'accueil. Au fond du couloir, il nous attendait, affable, en tenue décontractée ; il nous demande de l'attendre quelques instants dans le vestibule dont le tapis est parsemé de taches de café et d'encre d'imprimante. Il sort de son bureau sans fenêtre et nous propose de nous réunir au rez-de-chaussée où se trouve un bar, car il y a davantage de place pour discuter. Nous efforçant d'ignorer la musique aussi rythmée que forte, nous lui soumettons notre proposition de collaboration qui comporte deux parties.

La première consiste en une étude de faisabilité concernant sa stratégie d'exportation, que nos étudiants de marketing international vont entreprendre, à titre de conseillers en gestion commerciale, et qui va constituer le principal travail de leur cours. Ce projet est soutenu par la

société de la couronne Exportation Développement Canada (EDC) qui attribue le prix de l'EDC aux trois meilleures équipes. Il nous faut donc mieux comprendre la philosophie d'action ainsi que la nature des produits et des besoins du marché ciblé par les entreprises participantes.

La deuxième partie concerne la recherche gérée par Martine Spence sur les spécificités du marketing d'exportation de petites et moyennes entreprises de haute technologie (PMEHT). Il va sans dire que la participation de cet entrepreneur-ingénieur à cette investigation scientifique compléterait très bien l'échantillon d'une soixantaine d'entreprises déjà analysées.

En retournant vers la voiture, nous échangeons nos impressions et constatons que l'attitude de notre PDG, qui a fort gentiment accepté de coopérer aux deux parties du projet, reflète bien cette approche nouvelle de conquête des marchés internationaux que l'on observe de plus en plus au sein de ces entreprises qui ont le potentiel de se mondialiser dès leur création (aussi dénommées les « *born globals* »). Leur style de **gouvernance** est idiosyncratiquement différent sous l'influence notamment d'**Internet** et des nouvelles technologies.

La semaine suivante, nous nous retrouvons dans la salle de réunion du Bureau de promotion du commerce Canada (le BPCC, mieux connu sous son sigle anglais TFOC ou Trade Facilitation Office of Canada) pour y rencontrer une dizaine de représentants des ambassades et hauts commissariats participant au projet conjoint avec le programme de MBA international de notre École de gestion dont fait partie le cours de marketing mondial que nous enseignons. Ce projet financé partiellement par l'Agence canadienne de développement international (ACDI), et qui a commencé en 1995, consiste, pour nos étudiants-conseillers en marketing d'exportation, à travailler de concert avec une entreprise localisée dans un des pays clients du BPCC sur leur stratégie de pénétration du marché canadien.

La centaine de représentants d'ambassades ainsi rencontrés au cours des dix dernières années nous a rappelé, si besoin était, que les processus d'identification, de sélection d'entreprise et de suivi qu'ils utilisent dans leur rôle de catalyseur repose sur les dimensions clés de leur **culture** d'appartenance et des règles d'**éthique** des affaires qui s'y rattachent.

Une réflexion sur les quelque 150 cas issus de ces deux types de projets ainsi que sur notre expérience avec des agences multilatérales de la francophonie ou encore avec des entreprises multinationales, qui ne sont que des exemples d'organismes complexes de grande envergure, nous amène à constater que ces trois dimensions essentielles que sont la gouvernance, la culture et l'éthique occupent une place non seulement prépondérante, mais aussi et surtout grandissante dans les stratégies de conquête mondiale

que doivent adopter les entreprises contemporaines. L'émergence de ce qui nous apparaît alors comme un nouveau paradigme du marketing international centré sur ces trois dimensions clés se confirme à mesure que progressent nos recherches.

Voici donc comment l'idée de cette monographie s'est concrétisée au fil du temps passé en compagnie de nos collègues avec lesquels nous avons discuté de ces défis que les praticiens que nous côtoyons se doivent de gérer au quotidien. Nous pensons bien sûr à nos partenaires des projets du BPCC et de l'EDC, que nous remercions fort chaleureusement pour la pertinence de leur apport, mais également à nos collègues de l'École de gestion et des autres institutions d'enseignement supérieur dont la liste incomplète, certes, est dressée ci-après par ordre alphabétique. Nous pensons plus particulièrement à Laura Bacali (Université de Cluj-Napoca, Roumanie), Olivier Badot (ESCP-EAP, Paris, IAE Université de Caen-Basse Normandie et Université d'Ottawa), Paul Baines (Middlesex University, Londres), Jean-Jacques Bernagaud (École supérieure du commerce des réseaux de l'automobile, Bordeaux), Khalef Boulkroune (Agence universitaire de la francophonie), Cyril Bouquet (Université York, Toronto), David Crick (University of Central England, Birmingham), Léo-Paul Dana (University of Canterbury, Nouvelle-Zélande), Dominique Desjeux (Université de Paris V, La Sorbonne), Théophile Dzaka (Université Marien-Ngouabi, Brazzaville), Hamid Etemad (McGill University, Montréal), Léopold Kahn (École de Management de Bordeaux), Naima Kebli (HEM Casablanca), Denis Lapert (Reims Business School), Paul Laurent (Université de Lyon III), Michel Lelart (CNRS/Université d'Orléans), Maria Niculescu (Agence intergouvernementale de la francophonie), Claudine Ratsimbazafy (INSCAE, Madagascar), Peter Ribeaux (Middlesex University, Londres), Florian Sala (CERAM, Sophia-Antipolis), Morad Sbiti (HEM, Casablanca), Jean-François Trinquecoste (École de Management de Bordeaux), Nguyen Van Chan (CFVG, Université d'économie nationale, Hanoï), Georges Viala (Bordeaux École de management), ainsi que Micheál Kelly, Gilles Paquet et Jean-Louis Schaan (désormais à l'Université Western) de notre École de gestion.

L'interaction avec nos étudiants aux cultures variées, reflétant cet incontournable métissage de nos sociétés contemporaines, a représenté un marché test incomparable pour les concepts élaborés dans cette monographie. Qu'ils en soient ici tous et toutes remerciés sans oublier Élodie Van Cuyck dont le sujet de mémoire a inspiré le troisième chapitre.

Nous voudrions aussi remercier l'École de gestion pour sa contribution financière au niveau notamment de l'assistantat à la recherche ainsi que son personnel administratif pour son soutien aussi efficace que constant.

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos	ix
Liste des encadrés	xix
Liste des figures	xxi
Liste des tableaux	xxiii
Introduction	1
La responsabilité sociale des entreprises	3
La théorie des parties prenantes	4
La théorie de la valeur	5
Le rôle déterminant d'Internet	6
Le contour de la société postmoderne	7
Références	11

PARTIE 1

Paradigmes mouvants et nouveaux du marketing international 13

CHAPITRE 1

Le positionnement du marketing international 17

Le marketing international est-il agonisant? 18

La chute des murs frontaliers métamorphose
le marketing international 23

Le futur du marketing international 25

Références 27

CHAPITRE 2

La création de valeur en marketing international 31

La valeur, une auberge espagnole conceptuelle 32

Les valeurs émergentes de la valeur
en marketing international 39

Vers un marketing international de la valeur 41

Conclusion 46

Références 47

PARTIE 2

La valeur de lien 51

CHAPITRE 3

La culture, quintessence de la valeur de lien en marketing international 55

L'approche culturelle du comportement de consommation
en contexte international 56

Vers un marketing culturel international 61

Conclusion 72

Références 73

CHAPITRE 4

À la recherche de l'inconscient collectif en marketing international

Archétypes d'inspiration jungienne et comportement de consommation postmoderne	77
L'utilisation des archétypes en marketing culturellement différencié et international	80
Méthodes de recherche archétypale et efficacité mercuriale	83
L'éthique de l'ombre et l'ombre de l'éthique	88
Conclusion	90
Références	92
	95

CHAPITRE 5

L'émergence du consommateurisme international équitable et politique

Des logiques de consommation en évolution	99
Du marketing social à l'avènement du marketing de produits politisés	100
Le phénomène des produits politisés de type « Mecca Cola »	106
Conclusion	107
Références	113
	114

PARTIE 3

La valeur de synergie

CHAPITRE 6

Stratégies collaboratives, clé du marketing international

De la nécessité d'une relation symbiotique et de synergie entre les partenaires	121
Les avantages des stratégies collaboratives	122
Vers une concurrence constellaire	123
Les causes du codéveloppement de valeur	124
	125

Stratégies collaboratives et marketing mix international	127
Segmentation, différenciation, positionnement	128
Création, développement et production	130
Conclusion	137
Références	138

CHAPITRE 7

Alliances stratégiques pour la distribution et la pénétration des marchés internationaux

141	
Holistique des alliances stratégiques : de la nécessaire musculation du squelette	143
Une typologie dynamique : du diadique au multipolaire cybernétique	148
La distribution interactive : Internet et pénétration des marchés étrangers	154
Du succès d'une symbiose réussie	160
Conclusion	161
Références	162

PARTIE 4

La valeur éthique

CHAPITRE 8

Le risque éthique en marketing international : l'entreprise vecteur et victime

171	
L'éthique des affaires commerciales internationales se veut plurielle et protéiforme	172
L'éthique et les marchés des parties prenantes	179
Nature et sources du risque éthique en marketing international ...	181
Conclusion	197
Références	198

CHAPITRE 9

La *Lex Mercatoria* et la gestion du risque éthique

en marketing international	203
La <i>Lex Mercatoria</i> : une chrysalide en pleine mutation	204
Prévention et gestion des risques éthiques internationaux	211
Conclusion : quand le marketing international éthique devient catalyseur d'innovations	226
Références	227

En guise d'épilogue :

vers une gouvernance centrée sur la coordination	231
De l'interdépendance des variables	231
L'émergence de la coordination entre la centralisation et la décentralisation	232
Références	235

LISTE DES ENCADRÉS

ENCADRÉ 1	
Témoignages d'exportateurs innovants	9
ENCADRÉ 2	
Quand le canal de la Manche n'est pas qu'une division géographique	26
ENCADRÉ 3	
Les différentes cultures du yaourt	58
ENCADRÉ 4	
L'Occitane : le succès international d'une marque fondée sur un récit légendaire	87
ENCADRÉ 5	
Carrefour mêle bio et éthique	105

ENCADRÉ 6	
Sequence Controls, pour sortir de l’anonymat... ..	134
ENCADRÉ 7	
Marketing créatif et collaboration : récupération de chaussures pour la construction de terrains de sport	136
ENCADRÉ 8	
Un artichaut qui fait boule de neige en Afrique	146

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1	
Cadre conceptuel de l'ouvrage	2
FIGURE 2	
Cadre méthodologique de l'ouvrage	10
FIGURE 3	
Le concept de marketing international	14
FIGURE 4	
Le marketing international : stratégies d'amont et d'aval	42
FIGURE 5	
Communications interculturelles et styles d'interaction	60
FIGURE 6	
Formation des attitudes de négociation mercantile internationale	71

FIGURE 7	
Archétypes et mythologie des marques	85
FIGURE 8	
Superposition et évolution des vagues consummateuristes	101
FIGURE 9	
Une stratégie collaborative et intégrée de marketing international	128
FIGURE 10	
Distribution symbiotique	149
FIGURE 11	
Consortium d'exportation de l'industrie de la mode toscane Promo Moda	153
FIGURE 12	
La gouvernance, catalyseur du SEL	233
FIGURE 13	
L'organisation mondiale en réseaux	234

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1	
Archétypes et symboles commerciaux mythifiés	83
TABLEAU 2	
Comparaison entre le marketing mix des produits du commerce équitable et celui des produits « politiquement engagés »	111
TABLEAU 3	
Typologie cybernétisée de stratégies collaboratives de distribution et pénétration des marchés internationaux	159
TABLEAU 4	
Éthique et champ d'intervention commerciale	179
TABLEAU 5	
Quelques enjeux éthiques au sein des marchés des parties prenantes	180

TABLEAU 6	
Sources des pressions éthiques mondialocalisées	182
TABLEAU 7	
Les différents types de boycotts	188
TABLEAU 8	
Indice de perception de la corruption en 2005	192
TABLEAU 9	
Exemples de risques éthiques et de développement durable par secteur industriel	197
TABLEAU 10	
Matrice stratégique d'ordre éthique	212
TABLEAU 11	
Une typologie des codes de conduite	216
TABLEAU 12	
Cycle de vie dans la gestion commerciale de crise éthique	219
TABLEAU 13	
Réactions possibles aux différents types de boycotts	221

INTRODUCTION

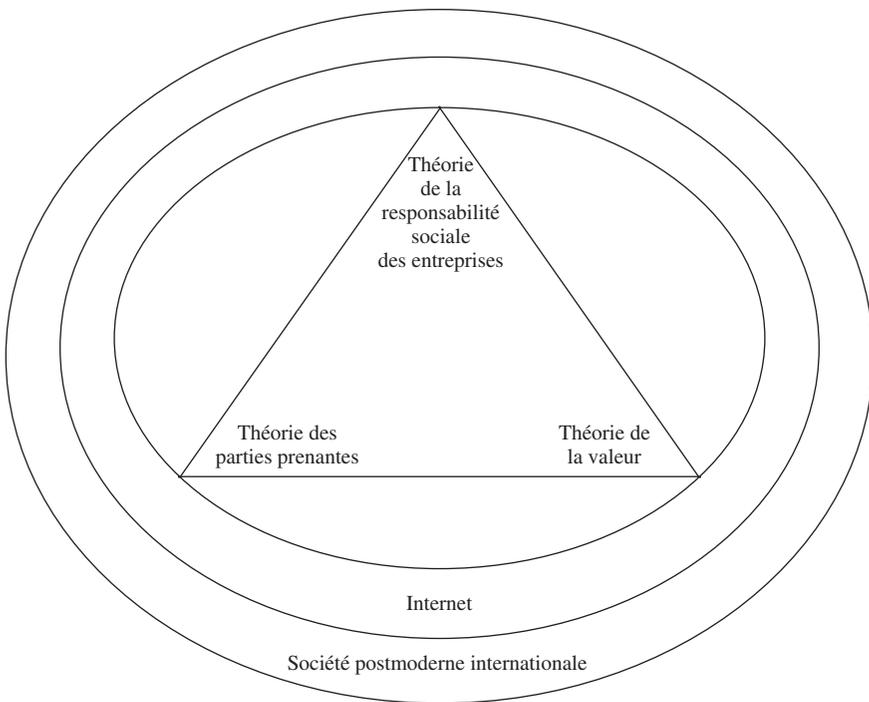
Notre expérience combinée dans l'enseignement du marketing international s'étend sur plusieurs décennies au cours desquelles divers événements mondiaux ont transformé les stratégies et les tactiques utilisées tant par les grandes que les petites entreprises. Ainsi, la fin de la guerre froide, la réduction du protectionnisme et son corollaire, l'accroissement paradoxal des barrières non tarifaires, l'avènement du réseau Internet, les actes terroristes récents, etc., témoignent d'un environnement en mouvance constante au sein duquel les stratèges du marketing se doivent de faire preuve à la fois de sensibilité locale et de vision mondiale. Comme les déboires de plusieurs multinationales l'ont illustré, une vision fondée sur la quête du profit et sur la seule satisfaction des actionnaires et une approche ethnocentrique de la conduite des affaires ne sont plus un gage de pérennité pour une entreprise.

Les firmes, même les plus petites, qui ont su développer une relation de confiance entre leurs diverses parties prenantes, s'adapter aux besoins des clients quelle que soit leur origine sans toutefois nuire à leur efficacité, qui ont tenu leurs promesses de façon éthique tout en se remettant continuellement en cause sont celles qui ont survécu aux tourmentes politiques et économiques des dernières décennies.

Au plan conceptuel, le livre repose sur trois piliers : la théorie de la responsabilité sociale des entreprises, la théorie des parties prenantes et la théorie de la valeur dont la mise en place pragmatique se moule dans un contexte cybernétique de postmodernisme international, ainsi que l'illustre la figure 1.

FIGURE 1

Cadre conceptuel de l'ouvrage



LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES

La responsabilité sociale des entreprises est définie par le World Business Council for Sustainable Development comme « l'engagement des entreprises à contribuer au développement économique et à travailler avec les employés, leur famille, la communauté locale et la société en général pour améliorer la qualité de vie » <www.wbcsd.org>. Ce concept, qui a été l'objet de nombreux débats dans la deuxième partie du XX^e siècle, semble désormais faire partie intégrante de la stratégie des multinationales si l'on se fie du moins aux récentes études publiées par le Conseil mondial des entreprises pour un développement durable <www.wbcsd.org>, qui regroupe quelque 160 d'entre elles réparties dans une trentaine de pays et couvrant une vingtaine de secteurs d'activité économique. Quels sont les liens qui existent entre ce concept et celui d'éthique ? « La responsabilité sociale constitue un contrat social entre l'entreprise et la société au sein de laquelle elle œuvre, alors que l'éthique des affaires impose un comportement individuel ou organisationnel fondé sur des règles explicites de philosophie morale » (Robin et Reidenbach, 1987, p. 45, trad. libre). La dernière serait donc essentielle à la première. L'école américaine de l'éthique des affaires dégage, en revanche, quatre catégories de responsabilité, à savoir la responsabilité économique (considérant la production de biens ou services ainsi que de bénéfiques), juridique (obligations légales codifiées de respect des règlements), éthique (obligations morales non codifiées) et discrétionnaire (comportements qui vont au-delà des attentes de la société) ; notons que ces quatre catégories ne sont pas exclusives (Ballet et De Bry, 2001). Il y a donc des différences mais aussi des zones d'interférence entre ces deux concepts ainsi que des divergences quant à la place de l'un par rapport à l'autre. Nous proposons comme postulat que l'éthique transcende l'économique et le politique et qu'à ce titre la responsabilité sociale, qui est guidée par des principes moraux, en devienne un sous-ensemble.

La responsabilité sociale des entreprises englobe la notion de développement durable et se fonde sur le principe de solidarité intergénérationnelle, c'est-à-dire « la préservation ou l'amélioration de l'acquis historique, environnemental et humain pour que les générations futures puissent aussi en jouir » (Khouata, 2003). Dans le secteur incontournable de la protection de l'environnement, qui exige de la part des compagnies un comportement on ne peut plus éthique, certains auteurs vont même jusqu'à proposer la mise en place d'une nouvelle révolution industrielle fondée sur le « capitalisme naturel » qui, lui, est fondé sur le paradigme suivant : l'environnement n'est pas un facteur de production mineur, mais bien une enveloppe qui comprend, fournit et soutient l'ensemble de l'économie (Hawken, Lovins et Hunter-Lovins, 1999). Sous-jacent à la responsabilité sociale des entreprises, et ce, depuis le sommet de Rio en 1992,

le principe de précaution, concept émergent en gestion internationale, s'affirme comme essentiel à la gestion des risques notamment écologiques. Il s'appuie sur une demande croissante de sécurité à la suite, entre autres, de catastrophes diverses survenues dans le monde (Bophal, Tchernobyl, etc.) et oblige les décideurs à en tenir compte dans l'évaluation des risques potentiels. En outre, le principe de précaution modifie les attentes des partenaires et intervenants financiers : les banques tiennent de plus en plus compte des critères environnementaux dans le financement de projets.

LA THÉORIE DES PARTIES PRENANTES

Le défi de la prise en compte des parties prenantes réside dans la formulation des attentes parfois conflictuelles de ces dernières et, en conséquence, dans l'élaboration de compromis nécessités par des intérêts divergents. La diversité des partenaires d'une entreprise dans un contexte mondial animé de plus en plus par une société civile internationale fortement impliquée rend l'atteinte de cet équilibre particulièrement difficile, car ce contexte est en mouvance constante. Il s'agit donc d'une tâche ardue, mais à laquelle il faut impérativement s'attaquer puisqu'il a été démontré que, sur le long terme, les entreprises qui possèdent une culture centrée sur la prise en compte de leurs parties prenantes affichent une performance économique très nettement supérieure (Kotter et Heskett, 1992).

Dans un numéro spécial du *Academy of Management Journal* portant sur les parties prenantes (*stakeholders*), la responsabilité sociale et la performance, Harrison et Freeman (1999) insistent sur le fait qu'en donnant à l'éthique (en fonction de sa responsabilité sociale) une place nécessairement prédominante dans l'analyse du rôle de ces dernières, la recherche en gestion aborde là une thématique qui a des conséquences normatives et descriptives aux portées à la fois empiriques et théoriques.

Les parties prenantes directes, qu'il s'agisse des actionnaires, des employés et syndicats, des fournisseurs ou encore des clients et consommateurs, demeurent les partenaires privilégiés de l'entreprise et poussent cette dernière à se remettre en cause et à adopter des politiques commerciales plus conformes à leurs valeurs morales. En revanche, ces parties prenantes ont un impact sur l'image de l'entreprise et sa profitabilité à long terme en créant des conditions propices au développement de la confiance et de la loyauté. De plus, elles peuvent aussi encourager la diffusion de la culture éthique en amont et en aval de la chaîne de valeurs.

Ces quelques exemples illustrent bien la responsabilité des entreprises, dans les conflits de nature éthique avec leurs clientèles, qui s'avère d'autant plus justifiée a priori que « le marketing s'inscrit dans une logique de

rapport de force ; [ainsi] les consommateurs préoccupés d'écologie ont-ils dû attendre de représenter un segment rentable avant de voir leurs attentes prises en considération » (Trinquecoste, 1996).

LA THÉORIE DE LA VALEUR

La valeur, une auberge espagnole au plan conceptuel, est devenue une priorité de gestion intégratrice des besoins des parties prenantes de l'entreprise. Un article paru dans *Business Week* en 1991 semble avoir établi les bases du marketing de la valeur, qui consiste à donner aux consommateurs plus avisés non seulement l'information qu'ils réclament, mais aussi des récompenses pour les achats fréquents ainsi que des abonnements à des clubs de consommation afin de renforcer les liens entre le client et le produit (Power, 1991).

Ultimement, on cherche donc à cultiver une relation étroite avec le consommateur en lui garantissant satisfaction tout au long du cycle de consommation. Or, quelques années plus tard, la concrétisation du concept de valeur en marketing demeure toujours un défi complexe à relever et opérationnaliser en partie à cause des nombreuses acceptions de ce terme.

Holbrook (1999) remarque ainsi que l'axiologie ou la théorie de la valeur est une branche de la philosophie qui est pratiquement ignorée des chercheurs en marketing, et ce, en dépit de son importance cruciale pour mieux comprendre le comportement de consommation. Or, sa compréhension et son intégration dans toute démarche analytique se révèlent non seulement indispensables, mais aussi prioritaires, car la prise en compte de la valeur détermine la trame existentielle de toute entreprise condamnée à s'internationaliser tant par l'accès à ses marchés d'amont (ses fournisseurs) que par la commercialisation de ses produits ou services au sein des marchés d'aval (ses clients) dans le marché-monde. On se doit d'insister sur la prépondérance stratégique à attribuer au marketing dont la responsabilité est de concevoir la chaîne de valeur et de la mettre en place dans les systèmes de l'entreprise qui, elle, a pour mission de garder le cap sur la création et la livraison à ses clients de valeur supérieure (Kotler, Dipak et Suvit, 2002).

Aux trois théories de la responsabilité sociale des entreprises, des parties prenantes et de la valeur qui servent de substrat conceptuel à l'ensemble de cet ouvrage s'ajoutent en filigrane le rôle essentiel que jouent Internet et les nouvelles technologies ainsi que le contexte, pour tout au moins les pays de la Triade (Amérique du Nord, Europe, Japon et Australie) de la société postmoderne.

LE RÔLE DÉTERMINANT D'INTERNET

Le réseau Internet se veut incontestablement le cœur et le moteur de la prétendue nouvelle économie. Vous vous souvenez qu'au début de ce millénaire tout le monde s'attendait à ce que l'internationale des jeunes loups du Net croque d'un coup de dents les vieilles dames de l'économie. Il n'en fut rien, bien sûr, mais force est de constater qu'Internet, synonyme de mondialisation, s'installe inéluctablement dans notre quotidien et transforme profondément notre façon de concevoir et de faire des affaires au plan international. En quelque dix ans, son apport au monde de la gestion internationale s'est peu à peu intégré à la conduite des affaires au quotidien. Voilà pourquoi nous le retrouverons en filigrane tout au long de cet ouvrage.

Les paramètres de l'économie digitalisée, support d'Internet, qui sert désormais de toile de fond au marketing international, se caractérisent par les trois dimensions suivantes :

- *L'interactivité instantanée* qui permet le marketing épidémique ou viral ainsi qu'en atteste ce cas vécu d'un internaute du fameux Massachusetts Institute of Technology qui a diffusé aux internautes du monde entier sa désapprobation à l'entreprise Nike qui refusait de personnaliser sa paire de souliers de sport en y inscrivant *Sweat Shop*, pour faire ainsi allusion aux conditions de travail abusives des ouvriers du tiers-monde qui les fabriquent.
- *La disparition de la distance*. Le monde ainsi que la concurrence se trouvent réunis sur votre écran d'ordinateur.
- *Un ensemble réticulaire*. Internet se compose de nombreux réseaux de parties prenantes qui conduisent à d'indispensables alliances stratégiques sur lesquelles nous allons revenir plus loin.

Dès lors, on comprend mieux l'originalité et la puissance de cet outil qui révolutionne notre culture de conquête des marchés mondiaux au plan surtout du commerce inter-entreprises (le *B to B*) qui assure quelque 90 % du commerce cybernétique planétaire, ne laissant ainsi qu'un mince 10 % pour le marketing de consommation (le *B to C*). Voici pourquoi :

1. Internet constitue un outil de marketing direct et de commerce virtuel servant aussi bien l'importation que l'exportation. Il permet la correspondance électronique, les transferts de fonds, le contrôle des stocks, les commandes, la facturation et les paiements à l'exportation. En somme, son principal apport touche les coûts de transaction en réduisant le temps du cycle administratif des achats de 50 %, de même que le coût des commandes, et en facilitant la gestion des stocks en juste-à-temps.

2. Internet est un canal de promotion, un moyen de communication de masse personnalisé, mondial, instantané et interactif.
3. Internet sert à assurer une veille concurrentielle intercontinentale qui impose donc une transparence des prix ainsi qu'un raccourcissement du cycle de vie des produits. Les nouveaux produits de haute technologie doivent sortir en deux mois par comparaison avec ceux de grande consommation qui prennent deux ans pour être lancés sur le marché.

Nous commençons à peine à nous familiariser avec la révolution cybernétique qu'arrive une nouvelle vague de changement potentiellement concurrentiel et, pour l'instant, complémentaire ; il s'agit de l'économie mobile et, de son corollaire, le marketing mobile.

Les quelque 500 millions de téléphones « portables » ou cellulaires en circulation à la fin de 2003 ne représentent que la pointe la plus visible de cet iceberg. Les ordinateurs de poche et les automobiles avec leur système de positionnement par satellites géostationnaires, par exemple, permettent le commerce ubiquiste. Il est en effet désormais possible de joindre le consommateur là où il se trouve.

Les stratégies de marketing mobile et de messages courts ont déjà été mises en place par Microsoft en Europe, la SAS, ou encore McDonald. Elles permettent de faire des recherches d'information à partir d'Internet et d'effectuer des transactions notamment bancaires et boursières ou encore des réservations de sièges.

Depuis la dizaine d'années qu'Internet s'est infiltré dans le quotidien de l'entreprise, il est devenu un outil de changement technologique et culturel indéniable. Il demeure, pour nous, incontournable, car intégré dans la conceptualisation stratégique des preneurs de décisions appartenant surtout aux générations montantes. Voilà pourquoi nous formulons le postulat qu'il représente un outil clé faisant partie de la « toile » de fond du marketing international et non pas une variable indépendante, et ce, au même titre que la culture, les alliances stratégiques et l'éthique.

LE CONTOUR DE LA SOCIÉTÉ POSTMODERNE

Sans entrer dans une description détaillée de ce système de valeurs émergent à la fin des années 1970, qui moule notre comportement de consommation quotidienne au sein de nos sociétés, du moins, occidentales, il apparaît opportun d'exposer brièvement quelques-uns de ces aspects, puisque non seulement la thématique de l'ensemble du livre, mais aussi et surtout les trois chapitres de la deuxième partie en sont imprégnés.

Dans un article fondamental sur le postmodernisme et le réenchantement de la consommation, les auteurs (Firat et Venkatesh, 1995) font remonter l'analyse de ce changement de valeurs aux écrits de ce que nous pourrions appeler *ex-post* l'École française. Ainsi, le code de la consommation est dual, puisqu'il conjugue la logique de la satisfaction d'un besoin tout en s'inscrivant dans une structure socioculturelle symbolique (Barthes, 1970 ; Bourdieu, 1979). En d'autres termes, le symbolisme culturel s'exprime dans les pratiques quotidiennes (Foucault, 1975). Il se traduit par une réification de l'esthétique et de l'économique qui se caractérise alors comme l'essence de notre société (Baudrillard, 1970 et 1973). Le processus de consommation devient en conséquence libérateur en combinant de façon paradoxale le réel et l'imaginaire, ce qui explique le fait que le postmodernisme se nourrit de l'idée d'hyperréalité (Firat et Venkatesh, 1995). Il est également lié à l'économie du savoir et stimulé par le dynamisme d'Internet qui favorise la mondialisation des connaissances et accroît l'influence des communautés aussi bien réelles que virtuelles.

Par ailleurs, la postmodernité se traduit par la recherche d'expérience (Badot, 2002) d'hédonisme et de spiritualité (Holbrook, 1999). Elle se joue des paradoxes et réalise la fusion de « l'âge de l'image avec celui de l'expérience, la consommation aussi bien individuelle que tribale, la recherche de soi jumelée à celle de la communauté [...] les consommateurs se procurent des produits moins pour leur valeur intrinsèque que pour leur valeur de lien » (Cova, 1996) comme nous allons le démontrer au chapitre 2.

Au plan empirique, ce livre se fonde sur une soixantaine d'entrevues avec des petites entreprises du Québec et de l'Ontario ainsi que du sud de la France et environ cent cinquante études menées par nos étudiants du MBA et de quatrième année qui ont agi depuis 1995 comme consultants pour élaborer des stratégies d'exportation pour des petites entreprises du Sud vers le Canada et des PME canadiennes vers divers pays du Nord et du Sud, comme nous l'avons mentionné dans l'avant-propos.

Au fil des ans et des entrevues, nous en avons conclu qu'un marketing international efficace et responsable reposait sur trois pôles : la valeur de synergie, la valeur éthique et la valeur de lien, ou le SEL, un concept que nous allons développer dans ce livre et illustrer par la philosophie d'action de quatre des entrepreneurs que nous avons rencontrés (voir encadré 1).

Ces entrepreneurs ne sont pas seuls dans leur quête de partenariats stratégiques (les valeurs de lien et de synergie) et d'attitudes responsables envers les parties prenantes et l'environnement (la valeur éthique). Les tendances actuelles, qui consistent à se concentrer sur le cœur de métier et à externaliser les autres activités (Moreau, 2003), ont créé des entreprises organisées en réseaux où le respect du SEL est à la base du succès.

ENCADRÉ 1

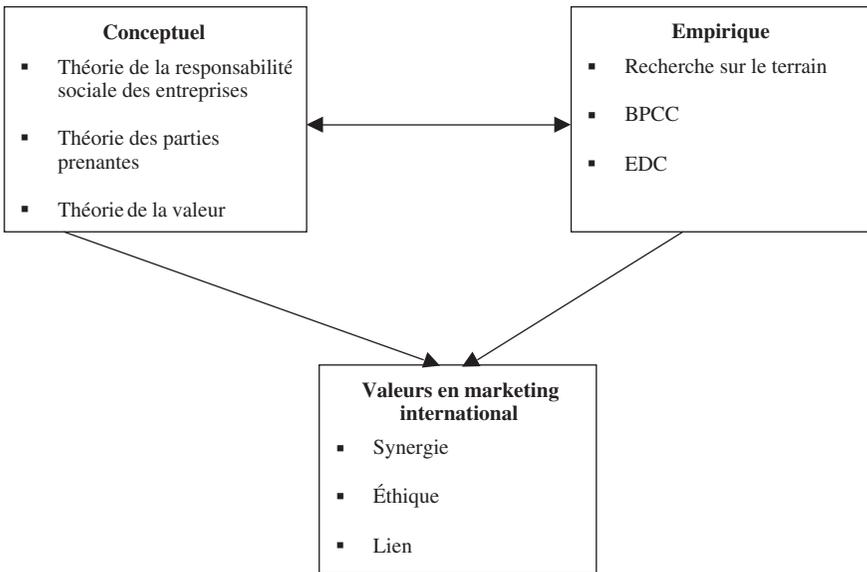
Témoignages d'exportateurs innovants

- M^{me} Pietri, présidente des Laboratoires Kyrn (Nice, France), une entreprise de produits cosmétiques pour les réparations cutanées des brûlés notamment : « L'idée, c'est de considérer le distributeur comme un partenaire à l'exportation. Le but, c'est que son marketing soit adapté à sa culture, à son pays. La douleur peut être vécue comme quelque chose de traumatisant dans une culture, et non dans une autre. Si, dans un pays, il faut privilégier la cicatrisation parce qu'on ne supporte pas d'avoir une marque, alors que dans un autre c'est la douleur, nous on va le mettre de l'avant. »
- M^{me} Tremblay, présidente des Éditions l'Artichaut, Rimouski, Canada, une entreprise de matériel pédagogique pour l'apprentissage du français, au sujet de son partenariat avec une éditrice sénégalaise : « [Le rôle des partenaires est] complémentaire. Donc, on n'essaie pas d'être comme eux. On reste comme on est et c'est notre simplicité, notre authenticité, je pense, qui plaît. Comme lorsqu'on anime un des stages, on ne prend pas un style hiérarchique. On est égal à égal. »
- M. Gilman, président de FieldTurf (Montréal, Canada), une entreprise de revêtements artificiels pour terrains de sport : « Le partenariat avec Nike est né de notre souci d'avoir une attitude responsable envers l'environnement. Une de nos stratégies et un des outils de marketing que nous avons poursuivis est le recyclage des pneus. Chaque terrain de football utilise approximativement 40 000 pneus (ce qui est un nombre considérable) que l'on transforme en granules au lieu de les brûler. Quand Nike a pris conscience de la quantité de caoutchouc recyclé que nous utilisions, ils ont développé un programme pour que nous puissions utiliser aussi le caoutchouc recyclé des vieilles chaussures de sport qu'ils collectent partout aux États-Unis. »
- M. Bédard, président de H. Fontaine (Magog, Canada), une entreprise de vannes murales pour les canalisations d'eau : « Le qualimètre, c'est un outil ou une réflexion sur la qualité, mais qui porte aussi sur l'ensemble des opérations ou des activités du groupe, que ce soit dans tous les petits secteurs, que ce soit dans le marketing, l'administration, tout service professionnel et c'est une évaluation comparative annuelle des meilleures pratiques (*benchmarking*) ; on se compare à nous-mêmes chaque année. On voit l'évolution et à ce niveau-là, ce qui est clair, c'est qu'on se rend compte que le partenariat et les façons de faire, c'est l'essentiel. C'est essentiel à notre croissance et c'est vrai dans tous les secteurs. [...] On veut des partenariats mais, quand on négocie une première affaire, on essaie de s'assurer du bon relationnel, mais le partenariat vient avec l'efficacité des premières affaires. Dans le secteur de la construction on est toujours aussi bon que notre dernier projet. »

Au plan méthodologique, une recherche documentaire a été menée de 2001 à 2004 utilisant les ressources bibliothécaires tant de l'Université d'Ottawa que de la médiathèque de l'École de Management de Bordeaux. Cette recherche fut complétée par le recours à quatre bases de données informatisées. Il s'agit de Proquest (ABI Inform, notamment les rubriques de « *global* » et « *trade and industry* ») et Emerald au Canada ainsi que de Delphes et Ebsco en France. Le cadre méthodologique de cette monographie est présenté à la figure 2.

FIGURE 2

Cadre méthodologique de l'ouvrage



L'originalité de cette monographie réside dans son aspect holistique. En effet, contrairement aux livres de marketing international les plus communs qui traitent surtout des stratégies des multinationales, celui-ci s'attache, d'une part, à mettre en avant le rôle des petites entreprises gagnantes dans le développement mondial des affaires et, d'autre part, à apporter une perspective Nord-Sud. Il insiste aussi plus particulièrement et de façon intégrée sur l'éthique, la culture et les alliances stratégiques.

Privilégiant une optique de type sociologique des applications de marketing international, les objectifs poursuivis dans cette recherche sont donc de deux ordres : à la lumière des acquis des théories de la responsabilité sociale, de la valeur et des parties prenantes, chercher à mieux comprendre la nature et la culture des acteurs en marketing international, pour ensuite aborder les spécificités de la gouvernance mercuriale mondialisée.

Nous avons donc décidé de ne pas aborder le processus logistico-technique de l'exportation, Incoterms, formalités douanières, etc., et ce, pour deux raisons : il s'agit là de dimensions plus opérationnelles et nous cherchons à privilégier une démarche stratégique ; cette thématique est traitée de façon pédagogique sur Internet où il est possible d'avoir accès à un modèle itératif et explicite <www.exportsource.gc.ca>.

Dans une première partie, l'ouvrage offre un aperçu des changements environnementaux et de leur impact sur le marketing international. Cela établit le contexte dans lequel le concept du SEL est développé dans les trois parties suivantes, à savoir les valeurs de synergie, d'éthique et de lien qui forment le nouveau paradigme du marketing international du XXI^e siècle. La culture représente l'essence de la valeur de lien, et la deuxième partie en traite en insistant sur le respect culturel, les fondements universels de cette variable et les nouvelles tendances consummateuristes qui transcendent les frontières. Dans la troisième partie, l'importance de la valeur de synergie est mise en évidence ainsi que son application à tous les niveaux de la chaîne de valeur du marketing. La quatrième et dernière partie porte sur la valeur éthique ou le fondement de tout échange mercurial, qui doit concilier les exigences souvent divergentes des parties prenantes dans une vision à long terme.

RÉFÉRENCES

- BADOT, O. (2002). « Étude comparée de la “valeur-consommateur” de Chapters et d'Etrapole à l'épreuve de la typologie d'Holbrook », *Note de recherche*, École de gestion, Université d'Ottawa, 25 p.
- BALLET, J. et F. DE BRY (2001). *L'entreprise et l'éthique*, Paris, Seuil, 437 p.
- BARTHES, R. (1970). *Mythologies*, Paris, Seuil, 256 p.
- BAUDRILLARD, J. (1970). *La société de consommation : ses mythes, ses structures*, Paris, SGPP, 304 p.
- BAUDRILLARD, J. (1973). *Le miroir de la production : ou l'illusion critique du matérialisme historique*, Paris, Casterman, 147 p.
- BOURDIEU, P. (1979). *La distinction : critique sociale du jugement*, Paris, Éditions de Minuit, 670 p.

- COVA, B. (1996). «What Postmodernism Means to Marketing Managers», *European Management Journal*, vol. 14, n° 5, p. 494-499.
- FIRAT, F.A. et A. VENKATESH (1995). «Liberatory Postmodernism and the Reenchantment of Consumption», *Journal of Consumer Research*, vol. 22, décembre, p. 239-267.
- FOUCAULT, M. (1975). *Surveiller et punir, naissance de la prison*, Paris, Gallimard, 319 p.
- FREEMAN, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pittman-Ballinger.
- HARRISON, J. et E. FREEMAN (1999). «Stakeholders, Social Responsibility, Empirical Evidence and Theoretical Perspectives», *Academy of Management Journal*, vol. 42, n° 5, p. 479-485.
- HAWKEN, P., A. LOVINS et L. HUNTER-LOVINS (1999). *Natural Capitalism: Creating the Next Industrial Revolution*, Boston, Mass., Little, Brown and Company, 415 p.
- HOLBROOK, M. (dir.) (1999). *Consumer Value: A Framework for Analysis and Research*, New York, Routledge, 219 p.
- KHOUATA, D. (2003). «Stratégie de création de la valeur intégrale de l'entreprise et développement durable», *Actes de la XXI^e Université d'été*, l'Institut international de l'audit social, École de Management de Bordeaux, 28 et 29 août, p. 117-129.
- KOTLER, P., C.J. DIPAK et M. SUVIT (2002). *Marketing Moves: A New Approach to Profits, Growth and Renewal*, Cambridge, Harvard Business School Press.
- KOTTER, J. et J. HESKETT (1992). *Corporate Culture and Performance*, New York, The Free Press.
- MOREAU, F. (2003). *L'entreprise élargie: de nouvelles formes d'organisation*, Paris, INSEP Consulting.
- POWER, C. (1991). «Value Marketing», *Business Week*, 11 novembre, p. 133.
- ROBIN, P. et E. REIDENBACH (1987). «Social Responsibility, Ethics, and Marketing Strategy: Closing the Gap between Concept and Application», *Journal of Marketing*, vol. 51, n° 1, p. 44-58.
- TRINQUECOSTE, J.-F. (1996). «Théorie du marketing et éthique», *Gestion 2000*, vol. 2, p. 11-26.

PARTIE

1

**PARADIGMES
MOUVANTS
ET NOUVEAUX
DU MARKETING
INTERNATIONAL**

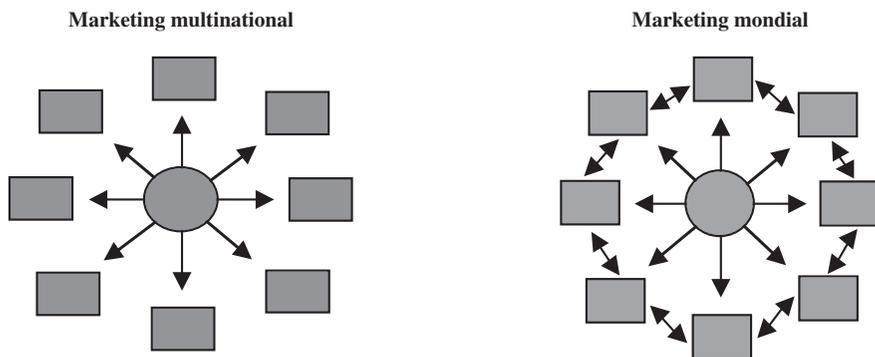
Partant du postulat que «le marketing est un ensemble d'attitudes et de techniques par lequel l'organisation (privée, publique, parapublique ou à but non lucratif) cherche à anticiper les besoins de ses clients (consommateurs de biens, services ou causes sociales) pour mettre en marché des produits ou programmes qui leur procurent une satisfaction optimale à court et moyen terme sans aliéner pour autant le mieux-être sociétal à long terme» (Hénault, 1987), que devient-il lorsqu'il évolue dans un contexte international ?

Il semble qu'il y ait un consensus de fond, avec certaines variantes de forme, pour définir ce en quoi le marketing international consiste. En effet, il s'agirait d'un champ d'activité de l'entreprise étendu à plusieurs pays (De Leersnyder, 1982) ou dans plus d'un pays (Johansson et Gunnar-Mattsson, 1995 ; Cateora et Graham, 2005), en d'autres termes, à l'extérieur de ses frontières nationales (Czinkota et Ronkainen, 2004 ; Tepstra et Sarathy, 1994). Les entreprises en voie d'internationalisation doivent alors prendre des décisions sur leur mode de pénétration des marchés étrangers, l'élaboration des stratégies commerciales internationales, leur mise en place et leur contrôle (Spence, 1999).

Le marketing international se concrétise au début par des activités d'exportation jusqu'à ce que le chiffre d'affaires à l'étranger corresponde à environ 25 % des ventes totales de l'entreprise. Lorsque ce taux s'approche de 50 %, les stratégies deviennent plus complexes, car l'entreprise vend dans plusieurs pays. On peut alors parler de marketing multinational comme on le voit à la figure 3 (partie gauche).

FIGURE 3

Le concept de marketing international



L'entreprise multinationale, qui se caractérise notamment par une approche intégrée du marché-monde (pour paraphraser Fernand Braudel) et par un chiffre d'affaires de près de 80% à l'extérieur du pays où se situe son siège social, réalise un marketing dit mondial (ou *global* en anglais). Les activités de marketing d'amont et d'aval ou d'extrant et d'intrant sont alors en interdépendance, comme le montre la partie droite de la figure 3 où les différents marchés communiquent non seulement avec le centre, mais aussi entre eux.

Il est également possible de définir le marketing international par ce qu'il n'est pas. En effet, il ne traite pas directement du transport international, du financement et des assurances à l'exportation ni de la réglementation douanière, de la fiscalité et des droits internationaux. Le décideur se doit, bien sûr, de dialoguer, à l'instar d'un chef d'orchestre, avec les spécialistes de ces domaines, au demeurant fort importants pour une mise en place opérationnelle harmonieuse des activités de marketing international. Il doit surtout se concentrer sur la dimension stratégique, c'est-à-dire la gouvernance touchant les décisions dans les domaines suivants : le choix des pays et segments de marché, les modes de pénétration, le positionnement et la différenciation tant de l'entreprise que de ses marques.

Cette logique d'un marketing international, aux frontières et fonctions bien définies, doit cependant faire face à de sérieuses menaces qui remettent en cause son bien-fondé. Le premier chapitre se propose d'aborder de front cette problématique quasi existentielle qui impose un positionnement nouveau pour le marketing international.

La théorie de la valeur, dont il sera question au chapitre 2, permettra de mieux saisir les raisons pour lesquelles le marketing international se redéfinit afin non seulement d'accroître sa pertinence stratégique au sein de l'entreprise elle-même, mais aussi d'assurer un développement efficace et efficient de sa place dans le marché-monde. En effet, tout type d'organisation n'est-il pas condamné à la croissance par la conquête des consommateurs de la planète ?

RÉFÉRENCES

- CATEORA, P. et J. GRAHAM (2005). *International Marketing*, 12^e éd., New York, McGraw-Hill Irwin, 730 p.
- CZINKOTA, M. et I.A. RONKAINEN (2004). *International Marketing*, 7^e éd., Orlando, Flor., Dryden, 666 p.
- DE LEERSNYDER, J.M. (1982). *Marketing international*, Paris, Dalloz, 180 p.

- HÉNAULT, G. (1987). *Marketing et développement du tiers-monde : quelques applications au secteur agroalimentaire en Afrique*, Paris, ACCT-Économica, 200 p.
- JOHANSSON, J. et L. GUNNAR-MATTSSON (1995). «International Marketing and Internationalization Processes: A Network Approach», dans S. Paliwoda et J. Ryans Jr. (dir.), *International Marketing Reader*, Londres, Routledge.
- SPENCE, M. (1999). *Evaluating Export Promotion Programmes : UK Overseas Trade Missions and Export Performance*, Middlesex University Doctoral Thesis, 235 p.
- TEPSTRA, V. et R. SARATHY (1994). *International Marketing*, 6^e éd., Londres, Dryden.

LE POSITIONNEMENT DU MARKETING INTERNATIONAL

Quoi qu'on en pense, le plus vieux métier du monde, c'est celui du marketing international. En effet, Adam arriva de Mars et Ève de Vénus. La pomme devint la première monnaie d'échange entre les individus et les sociétés. Le nomadisme aussi bien caravanier que marin ainsi que le commerce des épices, de l'encens et des résines aromatiques ont fait la fabuleuse prospérité des petits États producteurs du sud de l'Arabie dont celui de la fameuse reine de Saba.

Le marketing international n'est donc pas un concept moderne inventé par les Américains après la Deuxième Guerre mondiale. Sous la pression des forces mouvantes de l'environnement planétaire, les PME comme les grandes entreprises partent à la conquête des marchés mondiaux pour assurer non seulement des débouchés à leurs produits et services, mais aussi pour s'approvisionner en facteurs de production au meilleur prix possible.

Les tendances universalisantes des principes de gestion américains poussent les entreprises à rechercher des économies d'échelle au plan mondial. Cependant, les coûts de mise en marché n'ont cessé de grimper et les contrôleurs de gestion ont commencé à les remettre en question, car l'impact des dépenses de commercialisation est particulièrement difficile à évaluer dans le court terme. La pertinence existentielle du marketing international est alors remise en cause. On assiste de surcroît à la chute des murs conceptuels entre produits et services, à un amalgame intersectoriel ainsi qu'à une fusion des rôles exercés par les consommateurs et producteurs. Apparaissent enfin de nouvelles frontières sous l'influence, entre autres, de l'omniprésence d'Internet. En effet, l'Internet a ses propres règles, conditions d'utilisation, limites, stratégies qu'il faut connaître pour pouvoir l'utiliser de façon efficace.

Ce chapitre s'attache à faire état des menaces qui pèsent sur le marketing international pour ensuite évoquer les mouvances environnementales qui poussent à sa redéfinition. Pour terminer, les quatre variables clés à prendre en considération pour un marketing international métamorphosé sont expliquées.

LE MARKETING INTERNATIONAL EST-IL AGONISANT ?

Trois menaces interdépendantes planent sur l'avenir du marketing international si aucun changement n'est apporté. Il s'agit tout d'abord de la place prépondérante de la technologie de l'information et du positionnement hiérarchique et fonctionnel du marketing au sein de toute entreprise ; ensuite, de la concurrence a priori du marketing dit de la diversité ainsi que celle du marketing mondial.

Technologie et positionnement du marketing international

Certains vont même jusqu'à rédiger la chronique d'une mort annoncée. C'est la thèse quelque peu iconoclaste de Regis McKenna (2002) qui affirme que, sous sa forme actuelle, le marketing est amené à disparaître. Le coupable et sauveur en même temps : la technologie, dont on sait qu'elle permet de traverser, voire de transgresser les frontières. En effet, ses fonctions opérationnelles de maintien et de renforcement des liens entre l'entreprise et ses clients sont de plus en plus assumées par des logiciels de gestion de la relation avec les consommateurs qui sont alimentés par la collecte et l'entreposage de données informatisées. L'ironie, ajoute-t-il, est que les avancées technologiques qui font ainsi de l'ombre au marketing demeurent son seul espoir d'obtenir la place centrale qui lui revient. Les gestionnaires

du marketing doivent se transformer en intégrateurs de systèmes d'information qui engagent l'ensemble de l'organisation dans une nouvelle culture fournissant aux consommateurs ce qu'ils veulent, n'importe quand et n'importe où. Les stratégies de l'entreprise doivent alors adopter ce nouvel état d'esprit voulant que le marketing soit central à toutes les activités et devienne ainsi la responsabilité de tous les employés.

Cette proposition de McKenna pose inéluctablement la question de la place actuelle du marketing dans la stratégie. Sans entrer dans un débat théorique portant sur les interférences et différences qui existent entre ces deux composantes clés de la gouvernance de tout type d'organisation, il apparaît opportun

[...] d'améliorer la compréhension du lien marketing-stratégie à travers la distinction de l'avantage concurrentiel commercial et de l'avantage concurrentiel stratégique, grâce à l'articulation nécessaire des orientations « marché » et « ressources et compétences » [...] Le premier est relatif aux facteurs clés de succès commerciaux, c'est-à-dire à la fonction de demande, alors que le second se réfère aux facteurs clés de succès stratégique et à la chaîne de valeur. (Trinquecoste, 1999.)

Demeurent par conséquent, pour les dirigeants, poursuit l'auteur, l'intérêt et l'exigence d'une intégration logique de ces deux démarches, qui s'expriment, d'une part, en termes de perceptions relatives des valeurs des offres faites par les clients actuels et potentiels et, d'autre part, par le processus de génération de valeur. Cette indispensable intégration renforce la pertinence de la démarche stratégique, proposée par McKenna, qui doit intégrer une approche centrée sur les marchés ou orientation « marché » qui supprime ainsi la traditionnelle approche dite de marketing. Il va sans dire que la force de cet impératif s'accroît dans un contexte de marketing international où l'entreprise doit faire face à une complexité et à un nombre croissant de marchés.

La troisième source de menace pour le marketing international concerne deux tendances a priori contradictoires qui le remettent en question tout en étant susceptibles de le supplanter. Il s'agit du marketing de la diversité, qui réagit localement aux pressions de la mondialisation, et à l'opposé, des stratégies de marketing mondial qui en découlent en considérant le globe comme un seul et unique marché-monde.

Le marketing de la diversité

Le marketing de la diversité émerge de ce que Senghor appelait la « civilisation du métissage », caractéristique essentielle de notre société occidentale contemporaine. Cette dernière se transforme radicalement sous

la pression des migrations et taux différenciés de fécondité des groupes ethniques de plus en plus diversifiés qui la composent. La situation au Canada illustre particulièrement bien ce type de changement que l'on peut également observer en Europe et aux États-Unis. Dans les années 1960, le marché canadien se caractérisait par un biculturalisme de consommation (Hénault, 1973). Trente ans plus tard, on constate l'existence de marchés dits multiculturels ou « ethniques » pour reprendre l'euphémisme anglo-saxon utilisé pour décrire cette nouvelle mosaïque culturelle qui transforme radicalement le tissu sociologique et le système de valeurs du pays. La segmentation de marché se fait alors sur des bases culturelles. Or, l'essence du marketing international étant fondée sur cette spécificité, celui-ci perd du même coup toute pertinence, puisque l'interculturel se retrouve aussi sur les marchés dits nationaux qui ressemblent de plus en plus au marché mondial. Il n'y a donc plus de différence significative entre les deux types d'approches.

Évidemment, il faut nuancer un tel énoncé, et ce, pour au moins deux raisons. Tout d'abord, la logistique internationale et ses barrières tant physiques que douanières demeurent l'une des caractéristiques de l'international. Il faut, ensuite, éviter de tomber dans le piège d'une similitude a priori entre le comportement culturel des immigrants au sein des sociétés occidentales et celui de leurs compatriotes dans leurs sociétés d'origine, car ces derniers sont à l'image de ce que les Japonais appellent les bananes pour désigner leurs ressortissants installés depuis plusieurs générations au Brésil : ils sont jaunes à l'extérieur mais blancs à l'intérieur. Il en va de même, a priori, pour tout migrant qui s'acculture nécessairement à sa société d'accueil et s'éloigne ainsi des valeurs de son pays d'origine.

Cette acculturation est cependant progressive ; certains auteurs soutiennent ainsi qu'elle n'est jamais totale et préfèrent parler d'identité culturelle. Les migrants, en effet, adapteront certains de leurs comportements à la société d'accueil et en conserveront d'autres, en particulier les habitudes alimentaires et l'utilisation de la langue maternelle avec les membres de la famille pour les Italiens de Montréal, par exemple (Laroche, Tim et Tomiuk, 1999). D'autres comportements, comme les décisions d'achat, évoluent parmi les couples Indiens-Tamouls établis aux États-Unis, où l'on constate une diminution de l'influence du mari et une affirmation relative de la femme, pour arriver à un processus plus proche de celui des Américains de longue date (Ganesh, 1997). L'auteur parle dans ce cas d'intégration et d'assimilation et constate que les comportements d'origine des immigrants se dissolvent progressivement dans la culture d'accueil plutôt que de modifier cette dernière.

Jamal (1996) a pour sa part observé l'acculturation des Britanniques aux habitudes alimentaires des nombreux groupes ethniques qui composent leur société. Le niveau et la vitesse d'assimilation dépendent aussi de la période de temps passée dans le pays d'accueil ainsi que des raisons de l'immigration (Kaufman-Scarborough, 2000). Les immigrants peuvent interpréter la culture d'accueil selon leurs propres termes et développent une identité hybride qui se trouve à cheval entre leur culture d'origine et leur culture d'adoption (Quesner et Chong, 2001 ; Wallendorf et Reilly, 1983). S'il est tentant pour une entreprise de faire l'apprentissage du marketing international dans le marché domestique, cela peut cependant l'amener à s'en remettre à de dangereux stéréotypes (Chung et Fischer, 2001 ; Quesner et Chong, 2001).

Le marketing mondial

Le marketing mondial est-il la négation du marketing international puisqu'il considère la planète comme un seul marché en voie d'uniformisation culturelle où les approches caractéristiques des stratégies de marketing dites « nationales » peuvent être appliquées sans problème ?

Là encore, les défis et les contraintes écologicolégales demeurent même si les entreprises et les consommateurs visés sont classés selon les mêmes critères de comportement au regard des produits de luxe, de micro-informatique, d'appareillage photographique ou encore d'intrants (matières premières, composants, pièces détachées). Pour la majorité des produits tant industriels que de grande consommation, en revanche, certains auteurs remettent en cause l'existence même d'un marché planétaire unique en faisant valoir que le commerce international est essentiellement régional. Si l'on examine le « cœur » de la Triade (composée des marchés de l'Accord de libre-échange nord-américain, l'ALENA, des pays de la Communauté européenne ainsi que du Japon et de ses satellites) le volume d'exportations de chaque groupe vers les deux autres apparaît très faible. Le commerce mondial est avant tout régional, puisque la majorité des échanges mondiaux s'est effectué, en 1997, au sein de la région pour ce qui concerne l'Europe (60,6 %) et l'Asie (53,1 %), et il en est de même, bien qu'à un degré moindre, pour l'Amérique du Nord (49,1 % ; Rugman, 2000).

Ce constat a, bien sûr, des implications stratégiques pour la conquête des marchés internationaux par les entreprises, notamment, multinationales. Une étude menée dans cet esprit par Rugman et Hodgetts (2001) auprès de dix entreprises d'envergure mondiale permet d'illustrer de façon concrète ces nouvelles tendances dans la façon d'appréhender les défis mondiaux.

Matsushita, champion japonais de l'électronique grand public, a réagi au sursaut de protectionnisme européen en basculant d'un système d'exportation à un système d'investissement direct. Unilever, la deuxième entreprise de grande consommation en importance au monde présente dans 158 pays, a choisi une stratégie de forte réactivité nationale et de faible intégration économique. La Peninsular and Orient Steam Navigation Company (P&O), l'épine dorsale des transports maritimes britanniques au XIX^e siècle, a diversifié ses activités en devenant l'une des plus grandes entreprises de croisières au monde et son principal marché est celui de l'Amérique du Nord.

Trois d'entre elles ont subi des échecs relatifs dans l'application de leur stratégie mondiale. Coca-Cola est retournée au local, Disney s'est adaptée au contexte européen et Saatchi & Saatchi, après avoir démontré son incompréhension du marché publicitaire américain, s'est repliée sur ses terres britanniques d'origine. Ce qui conduit les auteurs à encourager les entreprises à penser régionalement, à agir localement.

Dans le même sens, Schlie et Yip (2000) montrent que l'industrie automobile a eu tendance à suivre des stratégies régionales sélectives après une phase de développement mondial. On peut ainsi rapporter l'insuccès relatif de la Ford Mondeo et l'échec d'Opel (filiale allemande de la General Motors) qui a voulu mettre en marché différents modèles de voitures à velleité mondiale. Opel a lancé en 1992 un type de voiture destiné à l'Europe, l'Asie et l'Amérique du Sud contre l'avis de sa maison mère et a fini par concevoir un modèle sans âme qui ne plaît nulle part (Petitdemange, 2001). Le bicéphalisme européen et nord-américain de DaimlerChrysler qui oppose deux cultures stratégiques et deux marchés régionaux fort différents demeure problématique, car le potentiel de synergie entre les gammes de voitures des deux constructeurs ne se matérialise pas, ce qui tend également à corroborer les résultats des travaux de recherche précités. La publicité de la Yaris de Toyota diffusée sur les ondes de la télévision française en mars 2002 illustre bien ce propos. Un ambassadeur, ayant refusé de goûter avec dédain aux spécialités culinaires gauloises pendant le vol, remarque avec envie, en descendant de son avion privé, une *French car*, la Toyota Yaris, ce à quoi son bras droit lui répond : « c'est une "*French*" voiture ». Toyota évite ainsi soigneusement de se faire passer pour une multinationale japonaise partie à la conquête du monde.

Ces trois menaces renforcent donc la pertinence d'un marketing international qui, dès ses premiers pas à l'exportation, englobe aussi bien des composantes de stratégies mondialisées que régionalisées. Pour qu'il puisse servir l'entreprise avec plus d'efficacité et d'efficacités, le marketing international devra donc changer de positionnement au sein de

l'organisation et relancer son cycle de vie conceptuel (qui semblerait se trouver en pleine phase de maturité) pour s'adapter aux changements qui affectent tant la technologie que l'environnement planétaire. Pour une fois le cordonnier ne serait plus mal chaussé, ce qui prend d'autant plus d'importance que le marketing international subit une mutation radicale de ses frontières et demeure créateur de nouvelles valeurs stratégiques incontournables.

LA CHUTE DES MURS FRONTALIERS MÉTAMORPHOSE LE MARKETING INTERNATIONAL

Outre l'importance stratégique croissante du marketing international, au moins trois changements significatifs affectent l'approche qu'on en fait et transforment ainsi la chaîne de valeur mercuriale qui commence avec la recherche sur les tendances du marché pour se poursuivre dans la conception et la commercialisation du produit. Il s'agit 1) de la fusion des rôles de consommateurs et de producteurs, 2) de l'interdépendance des produits et services et 3) de la disparition des frontières sectorielles.

La fusion des rôles de consommateurs et de producteurs

La fusion des rôles de consommateurs et de producteurs qui est monnaie courante dans les industries de pointe et de haute technologie s'observe également dans celle des produits de grande consommation. «Les clients participent à la conception des produits qu'ils achètent. Ils participent aussi à la définition et souvent à la gestion de la logistique et de la production. À titre d'exemple, Ford (le client) et ABB (le fournisseur) ont conçu ensemble de nouveaux ateliers de peinture. Les entreprises innovatrices ne pensent plus à la valeur en termes de chaîne, mais se voient plutôt comme faisant partie d'une constellation mondiale (ou d'une toile, d'un réseau, d'une écologie) d'agents économiques qui peuvent simultanément être des fournisseurs, des clients ou des concurrents» (Ramirez, 2000). Tapscott (1999) mentionne, quant à lui, l'approche du *Wall Street Journal* qui permet à ses lecteurs de concevoir le quotidien selon leurs intérêts et préférences et de recevoir ainsi un journal sur mesure. Nike offre aux consommateurs trois modèles de chaussures de sport qui peuvent être personnalisés en fonction de la couleur et de la signature mise en évidence à l'arrière de la chaussure <www.nike.com>. Le marché est devenu un forum où les consommateurs sortent de leur rôle traditionnel pour devenir des cocréateurs de valeur (Prahalad et Ventkatram, 2000).

L'interdépendance des produits et services

L'interdépendance des produits et services se confirme chaque jour par la complexité technologique croissante des produits, notamment, de grande consommation. Dans l'économie industrielle, qui avait pour objectif la production de masse de biens manufacturés, les services étaient un extra qui venait soit après (le service après-vente), soit avec le bien avec installation gratuite (Ramirez, 2000). De nos jours, il n'y a pas de meubles à assembler, de logiciels, d'ordinateurs portatifs ou de téléphones cellulaires qui ne viennent sur le marché sans un mode d'emploi de plusieurs dizaines de pages, une livraison gratuite, des garanties de base et supplémentaires ainsi que des services d'aide téléphoniques sept jours sur sept. Désormais, il est impensable de ne pas intégrer les composantes du produit et du service dans l'offre de valeur faite aux consommateurs.

La disparition des frontières sectorielles

La disparition des frontières sectorielles se trouve alimentée tant par les avancées technologiques que par Internet et les changements de rôles des acteurs économiques. Mentionnons tout d'abord le cas particulièrement révélateur de Boeing (celui de son concurrent Airbus n'est pas différent) dont la mutation provient, entre autres raisons, des progrès techniques que connaît cette industrie. Le tiers du coût d'un Boeing 777 est composé de logiciels et cette compagnie devient une entreprise de réseautage, de gestion de projet, de stylique (*design*) et de marketing travaillant avec des fournisseurs et des clients pour concevoir des avions dans l'espace cybernétique (Tapscott, 1999). Cette entreprise touche donc plusieurs secteurs industriels, ce qui transforme radicalement sa vision stratégique du marché-monde.

Internet permet d'exploiter une chaîne de valeur virtuelle en ajoutant au produit de l'information et des services, ce qui amène les entreprises à se faire concurrence au regard non seulement du marché des ressources physiques (*market place*) mais aussi, et de plus en plus, au regard de l'espace mercurial (*market space*) qui se veut virtuel et fondé sur l'information (Rayport et Sviokla, 1995). Quant au changement de rôle des acteurs économiques, il s'illustre avec éloquence par la métaphore du paradoxe dit global voulant que la concurrence et la coopération soient le yin et le yang du marché mondial (Naisbitt, 1994). Ainsi, une entreprise peut être à la fois cliente ou fournisseur sur un marché et concurrente de son partenaire dans un autre ou encore cliente un jour et concurrente le lendemain au sein du même marché, menant ainsi à des interactions à la fois coopératives et conflictuelles (Moore, 1997). L'exemple de Microsoft est à cet égard symptomatique. Cette entreprise avait, en effet, inclus le

logiciel d'America Online dans son système d'exploitation jusqu'au jour où elle a décidé de s'attaquer au marché d'Internet. Le statut d'AOL, qui entre-temps avait fusionné avec Time Warner, s'est alors transformé, passant de partenaire-fournisseur à concurrent.

LE FUTUR DU MARKETING INTERNATIONAL

Le marketing international n'est pas toujours reconnu comme une discipline à part entière. Serait-il entièrement à part ? À titre anecdotique, mentionnons que le Congrès annuel de l'Association française du marketing à Montréal en 2000 avait un programme prévu en marketing international ; celui-ci a été annulé à la dernière minute et partagé entre les autres thématiques.

Malgré les tendances convergentes de certaines valeurs dans le monde du fait d'une technologie qui permet le rapprochement d'une part et l'éloignement de l'autre, le marketing international demeure à l'ordre du jour des entreprises petites et grandes ainsi que des institutions d'enseignement. L'une des protestations les plus véhémentes du mouvement anti-mondialisation est que les consommateurs ne veulent pas être soumis à un choix limité de produits standardisés ni être l'objet d'un marketing unifié à l'échelle planétaire. Les multinationales qui persistent dans leur stratégie nivelante du « McWorld » menacent la diversité culturelle du monde et donc son bien-être social (Barber, 1995). Arnold (2004) relève cependant que le quotidien des responsables du marketing international est loin d'être exempt d'embûches politiques, réglementaires, structurelles et économiques qui font du marketing international une discipline incontournable pour les cadres et les étudiants du XXI^e siècle.

Le développement de la valeur à long terme d'une entreprise ne peut, en effet, avoir lieu que dans une atmosphère de compréhension approfondie des systèmes de référence des individus qui ont eux-mêmes été sculptés par chaque culture et leur interaction entre elles. Ainsi, la sensibilité aux différences et similitudes de ce monde, le tout fondé sur une trame éthique, constitue la toile de fond qui assurera la survie et la prospérité des entreprises (Martin, 2002). La récente débâcle d'Enron, emportant avec elle Arthur Andersen, ne fait qu'accentuer l'importance d'une vision éthique et d'un comportement social comme base du développement d'un avantage concurrentiel. Martin démontre que cette démarche a particulièrement profité aux entreprises scandinaves qui figurent parmi les plus responsables tant du point de vue écologique que du point de vue civique tout en conservant leur place de figures de proue de l'économie mondiale.

ENCADRÉ 2

Quand le canal de la Manche n'est pas uniquement une division géographique

H. Fontaine Itée, une petite entreprise de vannes murales pour canalisations d'eau située dans la ville québécoise de Magog, endroit de villégiature réputé s'est trouvée aux premières loges de la réalité culturelle européenne. À la veille de signer la Constitution européenne, les nations de ce continent conservent jalousement leurs cultures nationales, issues d'un passé lourd d'histoire, ce qui rend certaines activités mercuriales similaires à un acte délicat de funambulisme, plus proche de l'art que de la science.

Les clients de H. Fontaine sont de grands donneurs d'ordres nationaux et internationaux dans le domaine de l'environnement et plus particulièrement de la gestion des ressources en eau. Ces donneurs d'ordre ont une obligation implicite de favoriser leurs entreprises nationales et de créer de l'emploi dans leur pays d'origine. Alors que, de façon à bénéficier pleinement de l'intégration européenne une seule filiale sur le continent serait suffisante, une connaissance approfondie du terrain a amené H. Fontaine à disperser ses opérations de façon stratégique. Ainsi trois filiales ont été créées pour tenir compte des contextes réglementaires et culturels de la région.

1. Un centre de distribution qui sert le reste du monde à l'extérieur de l'Amérique du Nord et qui apporte un soutien technicommercial a été ouvert en Irlande. Le gouvernement irlandais favorise en effet l'implantation d'entreprises étrangères sur son territoire.
2. La filiale Fontaine Europe située à Roissy permet d'être à proximité de deux donneurs d'ordre français importants, clients privilégiés de l'entreprise. Cette division est l'antenne du marketing pour toute la Communauté européenne (excepté le Royaume-Uni) et le Maghreb.
3. La filiale Royaume-Uni sert uniquement le marché national, d'une part du fait de la spécificité de ce marché qui exige que l'installation des équipements soit comprise dans le service offert, d'où la nécessité de gérer un certain nombre d'installateurs sous-traitants locaux, et d'autre part pour des raisons culturelles.

Source : Entrevue personnelle avec le président de La Corporation Fontaine International, mai 2004; <www.hfontaine.com>.

Le marketing international doit cependant se recréer, proposer des solutions qui intègrent à la fois les réalités de l'espace cybernétique et de l'espace physique ainsi que les courants nationalistes et les flux d'immigrants qui viennent transformer et enrichir la plupart des sociétés ouvertes à la mondialisation. À titre d'exemple, une petite entreprise industrielle de Montréal d'une centaine de personnes se targue d'avoir 35 langues parlées parmi ses employés. Le marketing international se nourrit et se construit des leçons apprises par le marketing de la diversité (employés ethniques); les décideurs deviennent ainsi sensibilisés à l'essence même du marketing culturel.

Le marketing international, à l'instar du marketing défini par McKenna (2002), prend une place stratégique essentielle, d'une part, pour comprendre et servir les divers groupes culturels nationaux et, d'autre part, pour mieux appréhender les cultures des marchés étrangers, qui eux-mêmes peuvent consister en des ethnies différentes dont il faut tenir compte. Ainsi, l'île Maurice compte quatre groupes culturels: les Chinois, les Indiens, les Créoles et les Européens et diverses religions. McDonald avait ouvert une franchise dans une partie de l'île à forte concentration musulmane et s'étonnait de n'avoir que très peu de consommateurs de ce groupe, jusqu'au jour où il a offert des produits halal.

Plusieurs sujets tels qu'ils ont été définis démontrent qu'il y a une place pour le marketing international. Les différences significatives qui composent la société planétaire actuelle sont suffisantes pour assurer la légitimité de ce champ d'études, comme en témoigne l'exemple de l'encadré 2.

RÉFÉRENCES

- ARNOLD, D. (2004). *The Mirage of Global Markets*, Toronto, FT Prentice-Hall, 229 p.
- BARBER, B. (1995). *Jihad vs. McWorld: How Globalism and Tribalism are Reshaping the World*, New York, Random House.
- CHUNG, E. et E. FISCHER (2001). « When Conspicuous Consumption Becomes Inconspicuous: The Case of the Migrant Hong Kong Consumers », *Journal of Consumer Marketing*, vol. 18, n° 6, p. 474-487.
- GANESH, G. (1997). « Spousal Influence in Consumer Decisions: A Study of Cultural Assimilation », *Journal of Consumer Marketing*, vol. 14, n° 2, p. 132-155.
- HÉNAULT, G. (1973). *Le comportement du consommateur: une approche multidisciplinaire*, Montréal, Presses de l'Université du Québec, 192 p.

- JAMAL, A. (1996). « Acculturation : The Symbolism of Ethnic Eating among Contemporary British Consumers », *British Food Journal*, vol. 98, n° 10, p. 12-26.
- KAUFMAN-SCARBOROUGH, C. (2000). « Asian-American Consumers as a Unique Market Segment : Fact or Fallacy? », *Journal of Consumer Marketing*, vol. 17, n° 3, p. 249-262.
- LAROCHE, M., C. KIM et M. TOMIUK (1999). « Italian Ethnic Identity and Its Relative Impact on the Consumption of Convenience and Traditional Foods », *British Food Journal*, vol. 101, n° 3, p. 201-228.
- MCKENNA, R. (2002). *Total Access : Giving Customers What They Want in an Anytime, Anywhere World*, Cambridge, Harvard Business School Press, 256 p.
- MARTIN, R. (2002). « The Virtue Matrix : Calculating the Return on Corporate Responsibility », *Harvard Business Review*, vol. 80, n° 3, mars, p. 69-75.
- MOORE, J. (1997). *The Death of Competition : Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*, New York, Business Week Best-sellers, 320 p.
- NAISBITT, J. (1994). *Global Paradox*, New York, Avon Books, 394 p.
- PETITDEMANGE, C. (2001). « Stratégie d'entreprise et management par la valeur », *La Valeur*, n° 90, p. 8-14.
- PRAHALAD, C.K. et R. VENTKATRAM (2000). « Coopting Customer Competencies », *Harvard Business Review*, vol. 78, n° 1, p. 79-87.
- QUESNER, P. et I. CHONG (2001). « Validating Acculturation Models : The Case of the Australian-Chinese », *Journal of Consumer Marketing*, vol. 18, n° 3, p. 203-218.
- RAMIREZ, R. (2000). « Pour une nouvelle conception de la création de valeur », *Les Échos*, 3 p., <www.lesechos.fr>.
- RAYPORT, J.F. et J.J. SVIOKLA (1995). « Exploiting the Virtual Value Chain », *Harvard Business Review*, vol. 72, n° 6, p. 141-150.
- RUGMAN, A. (2000). *The End of Globalization*, New York, Random House Business Books.
- RUGMAN, A. et R. HODGETTS (2001). « The End of Global Strategy », *European Management Journal*, vol. 19, n° 4, traduit et paru en décembre 2001 sous le titre « La fin de la stratégie globale », *L'Expansion Management Review*, n° 103, p. 15-26.

- SCHLIE, E.H. et G.S. YIP (2000). « Regional Follows Global : Strategy Mixes in the World Automotive Industry », *European Management Journal*, vol. 18, n° 4.
- TAPSCOTT, D. (dir.) (1999). *Creating Value in the Network Economy*, Cambridge, Harvard Business Review Book, 256 p.
- TRINQUECOSTE, J.-F. (1999). « Pour une clarification théorique du lien marketing-stratégie », *Recherche et applications en marketing*, vol. 14, n° 1-99, p. 59-80.
- WALLENDORF, M. et M.D. REILLY (1983). « Ethnic Migration, Assimilation, and Consumption », *Journal of Consumer Research*, vol. 10, p. 292-302.

LA CRÉATION DE VALEUR EN MARKETING INTERNATIONAL¹

Platon, qui éprouvait un profond mépris pour les tâches d'échange et de distribution, bien qu'il fût lui-même marchand d'huile, détecta « l'importance des activités commerciales qui fournissent l'utilité de temps par l'entreposage, et l'utilité de lieu par la distribution » (Gist, 1968).

Le grand historien Fernand Braudel relève que vers l'an 1500 de notre ère le commerce entre nations se fondait sur la **plus-value marchande** (la marchandise en se déplaçant doit augmenter de prix au cours de son voyage). Il cite ainsi le cas d'une livre de safran qui coûtait en Allemagne autant qu'un cheval ou encore celui d'une livre de sucre qui valait autant que trois cochons (Braudel, 1979, p. 142).

1. Certains passages de ce chapitre ont été publiés dans : G. Hénault et M. Spence (2004), « De la création de valeur en marketing international », *Humanisme et Entreprise*, vol. 265, n° 4, p. 45-55.

L'un des tout premiers traités de commerce international date sans doute de la fin du XVI^e siècle au moment où les navires japonais sillonnaient les mers entre la Corée, la Chine et l'Asie du Sud-Est. Il s'agit en effet de la doctrine confucéenne de Fujimara qui illustre la philosophie japonaise du commerce (Eto, 1983). Le premier principe de l'échange repose sur le **bénéfice mutuel** à long terme des protagonistes, puisque la maximisation à court terme équivaut à un véritable *hara-kiri* économique. Le deuxième principe s'exprime par le constat qu'entre marchands étrangers les points communs sont plus nombreux que les différences. Aucune nation ne doit alors critiquer l'autre au sujet de sa spécificité et toutes doivent observer les coutumes des peuples afin de leur procurer des produits adaptés à leurs spécificités culturelles. Le troisième principe incite les marchands à se méfier de la cupidité dont Fujimara dit qu'elle est plus à craindre que les soulèvements sociaux.

Dans ce que nous pourrions considérer comme le premier vade-mecum de marketing (terme quelque peu anachronique, nous en convenons...) international francophone, Jacques Savary des Bruslons dès 1712 dans *Le parfait négociant* définit le rôle des commissionnaires chargés de payer les diverses taxes et divers frais de douanes (Braudel, 1979, p. 310). Dans *Le dictionnaire universel du commerce* publié en 1761, véritable manuel des marchands, il énumère à l'échelle de la concurrence internationale toute une série de procédés marchands (Braudel, 1979, p. 367).

Ce trop bref rappel historique suffit cependant à nous faire prendre conscience de l'importance de certaines utilités et valeurs sempiternelles propres au commerce international qui sont plus pertinentes que jamais dans le concert des échanges mercuriaux mondiaux. Abordons en conséquence les liens, similitudes et différences qui existent entre les concepts désormais classiques en marketing international que sont l'utilité, la satisfaction, la qualité totale et la fidélisation.

Nous partons du constat qu'il existe de très nombreuses définitions et acceptions de ce terme. Il devient alors essentiel de chercher à clarifier ses contours dans une première partie, ce qui permettra, par la suite, de mieux saisir les valeurs émergentes de la valeur en marketing international pour terminer par l'identification d'un marketing international de la valeur.

LA VALEUR, UNE AUBERGE ESPAGNOLE CONCEPTUELLE

Illustrons brièvement cette jungle sémantique avant d'en préciser les composantes multidimensionnelles qui passent d'une préoccupation centrée sur les actionnaires au contrepoint des consommateurs pour se compléter par la nécessaire prise en compte des parties prenantes.

D'un côté, on sait fort bien que le concept d'utilité, un des fondements de la microéconomie, est synonyme dans la théorie marginaliste néoclassique de valeur d'usage ou de valeur subjective. De l'autre, on remarque que les termes de valeur et création de valeur sont non seulement fragmentés, manquant de précision terminologique, mais aussi peu différenciés dans les écrits scientifiques (De Chernatony *et al.*, 2000). Or, ces concepts s'enrichissent ou se complexifient sous l'influence notamment de la mondialisation, des avancées technologiques de la révolution cybernétique et de l'accentuation de la concurrence qui en découle. La valeur est en effet dynamique, fluide et fluctuante (Bennet Stewart III, 1991).

La prédominance économique-financière de la valeur au service des actionnaires

La théorie de la firme, conduisant à la maximisation des bénéfices, privilégie les propriétaires de l'entreprise. Cette dernière crée ainsi de la valeur pour ses actionnaires lorsqu'elle dégage, à travers son exploitation, une rentabilité supérieure au coût de ses ressources financières, donc, à son coût de capital (Buot et Touboul, 2001).

«La valeur actionnariale mesure ainsi la création de richesse pour l'actionnaire et est évaluée de l'extérieur par le marché des capitaux» (Jokung-Nguéna *et al.*, 2001, p. 15). Les investisseurs ont en conséquence conçu des modèles d'évaluation de cette valeur qui prend en compte la notion de risque, le potentiel de croissance et le rendement des capitaux investis qui mènent à la détermination du bénéfice économique ou EVA (pour *economic value-added*, c'est-à-dire la valeur économique ajoutée).

Cette priorité accordée aux propriétaires du capital, donc à un retour sur investissement rapide fondé sur le court terme, est renforcée par les équipes dirigeantes des entreprises qui se voient contraintes, afin de rester concurrentielles, de sabrer dans les dépenses, de mettre en place des programmes de réingénierie organisationnelle menant à des restructurations à la baisse des effectifs.

Or, le processus de création de valeur est bien plus complexe que sa relativement simple acception économique-financière. Il faut aller au-delà du bénéfice par action pour mesurer la valeur ajoutée et y intégrer l'incontournable vision que les clients de l'entreprise en ont. En effet, cette valeur ajoutée est un construit multidimensionnel qui comprend des bénéfices fonctionnels et émotionnels, tels qu'ils sont perçus par les consommateurs et relativisés par rapport à la concurrence, qui se traduisent également en bénéfices pour l'entreprise (De Chernatony *et al.*, 2000).

Le cœur de la valeur exprimée par les consommateurs et les clients

Les consommateurs perçoivent la valeur globale comme un échange qui s'exprime par le rapport entre les coûts ou les sacrifices à faire et les bénéfices associés à l'achat et à l'expérience de consommation. Le mot clé dans cette définition est celui d'échange.

Selon Kotler (1972), le marketing est une activité sociale qui repose sur l'échange de valeur entre deux parties prenantes. La valeur qui est échangée peut être tangible, par exemple des produits, des services ou de l'argent, ou intangible, comme du temps, de l'énergie ou des émotions. Elle peut également se révéler utilitaire lorsqu'elle est échangée de façon rationnelle et sans contrainte contre de l'argent ou par troc. Dans ce cas, la valeur du bien correspond à l'utilité perçue par l'acquéreur. Lors des échanges symboliques, le bien est acquis, non seulement pour ce qu'il fait, mais aussi pour ce qu'il représente, pour sa signification intrinsèque (Bagozzi, 1975). Le comportement du consommateur peut donc être perçu par des parties extérieures à la transaction comme non rationnel, car il est parfois lié à des impulsions dont la signification est propre à cet individu. La plupart des échanges sont cependant mixtes et comprennent à la fois un élément utilitaire et un élément symbolique.

La valeur de l'échange dépend, pour les psychologues sociaux, du montant de récompense perçu par rapport aux coûts supportés, le coût de vaquer à l'activité choisie plutôt qu'à une autre activité similaire. Le résultat net de cette activité est le profit, qui est la différence entre la récompense et le coût (Homans, 1950). La notion de valeur est ainsi comprise comme étant la différence entre le montant perçu des sacrifices et les bénéfices résultant de l'échange. La réduction de l'échange à l'équation « profit, récompense, coût » ne tient cependant pas compte de la complexité de l'espèce humaine. Un échange peut à la fois combler son acquéreur et lui coûter cher, créant ainsi des tensions quant au calcul du profit (Ribeaux et Poppleton, 1978).

Un autre courant de recherche s'est développé et présente la valeur sous l'angle de la consommation et non de l'échange ; on parle alors de valeur de consommation (Aurier, Évrard et N'Goala, 2000) ou de valeur-consommateur (Badot, 2002). Cette démarche analytique met l'accent sur la recherche d'expérience. Dans cette perspective, le consommateur a une relation plus simple et holiste à l'offre et il cherche surtout à retirer une gratification hédonique de l'acte d'achat et de consommation ; la valeur résulte alors de l'interaction entre le consommateur et le produit, entre le « magasinier » et le point de vente (Badot, 2002). C'est ainsi que la valeur prend un caractère intrinsèque (le plaisir d'acheter) ou extrinsèque (l'utilité de l'objet acheté) avec une orientation personnelle (hédonisme) ou sociale

(valeur créée pour l'environnement comme l'achat de papier recyclé) et s'exprime autour des dimensions suivantes : l'efficacité, l'excellence, le statut, l'estime, le divertissement, l'esthétique, l'éthique et la spiritualité (Holbrook, 1999).

Mittal et Sheth (2001) fondent leur équation de *l'espace de valeur* sur les 3P suivants : performance, personnalisation et prix. Les consommateurs ont certaines attentes quant à la performance des produits et des services qu'ils recherchent. Ainsi, dans un restaurant quatre étoiles, on s'attend à passer deux heures à table et à recevoir de nouveaux couverts pour chaque plat. En revanche, chez McDonald, les doigts ou des couverts en plastique font l'affaire, car l'important est la rapidité du service et le prix. La personnalisation de l'espace de valeur consiste à rendre les transactions aussi faciles et agréables que possible tout en leur apportant une dimension humaine. Finalement, la notion de prix comprend tous les sacrifices financiers que le consommateur devra faire pendant la durée de vie du produit. Ainsi, les coûts d'acquisition, d'entretien, de réparation seront considérés et devront avoir un soupçon de raison pour être inclus dans l'équation de valeur.

Le concept de valeur, en plus d'être dynamique, fluide et fluctuant, se veut également individuel et subjectif. En d'autres mots, ce qui est perçu comme un échange valorisant par un individu dans une situation donnée peut être perçu totalement à l'opposé par ce même individu dans une situation différente ou par quelqu'un d'autre. Le rôle du marketing est alors d'augmenter la probabilité de réponse positive de la part du marché en déployant un arsenal de méthodes qui vont toucher à la fois le côté rationnel et irrationnel des consommateurs.

L'utilité première de la valeur en marketing demeure ainsi de satisfaire un besoin tout en répondant aux attentes et exigences du client qui est en quête non seulement d'expérience, mais aussi d'un coût minimisé d'accès, d'achat, d'utilisation, d'entretien et de remplacement d'un produit ou service faisant preuve de qualité totale. La recherche de cette « qualité totale », expression que certains considèrent comme un pléonisme dans la mesure où la qualité ne peut être que totale même si, dans la réalité entrepreneuriale, le pont entre qualité et qualité totale n'est pas toujours solide, est devenue depuis les années 1980 un préalable à toute stratégie commerciale.

C'est alors que l'objectif de satisfaction des consommateurs, comme élément différenciateur et concurrentiel, imprègne toute mise en marché rigoureuse. Jokung-Nguéna et ses collaborateurs (2001) démontrent que valeur et satisfaction sont distinctes, mais complémentaires. Les études sur la valeur décrivent la relation entre les consommateurs et les produits. Les

recherches sur la satisfaction représentent la réaction des consommateurs face à la valeur perçue d'une offre spécifique. Elles fournissent aux entreprises des directions tactiques, celles sur la valeur des directions stratégiques. Lapiere (2000) a montré que la valeur perçue d'un système informatique dépend de la qualité du service reçu, de la relation entre le consommateur et le vendeur, de l'investissement fourni par l'organisation de l'acheteur, ainsi que du matériel lui-même et des logiciels. Ainsi, cette notion comprend un grand éventail d'émotions enchevêtrées dans l'expérience totale vécue par le consommateur.

Pendant la décennie 1990, les décideurs mercuriaux n'entrevoient pas de salut en dehors de la sacro-sainte satisfaction qui doit forcément mener à la fidélisation des clients de l'entreprise et, par ricochet, à sa rentabilité financière. Les logiciels de gestion de la relation avec les consommateurs (GRC ou CRM, *Customer Relationship Management*, sigle anglophone que l'on retrouve souvent tel quel en francophonie) se multiplient en promettant une meilleure connaissance du comportement des consommateurs, source de stratégie de marketing cherchant à maximiser le couple satisfaction-fidélisation. Il faut alors impliquer l'ensemble de l'entreprise. En effet, il semble de plus en plus impérieux de reconnaître que le marketing ne réalisera son plein potentiel de génération de valeur pour les consommateurs que s'il s'insère dans les trois processus clés de gestion que sont le développement de produits, la chaîne logistique et la relation avec les consommateurs (Srivastava, Shervani et Fahey, 1999).

Au niveau des marchés interentreprises la valeur est l'expression monétaire des bénéfices techniques, économiques ou sociaux qu'en retirent les clients en échange du prix qu'ils ont à payer (Anderson et Narus, 1998). Dans le cadre du marketing entre institutions, Easton et Araujo (1994) ajoutent la notion d'investissement à celle de l'échange. L'investissement est défini comme « un processus par lequel des ressources sont engagées de façon à créer, développer ou acquérir d'autres ressources qui peuvent être utilisées dans le futur » (p. 77). Les auteurs ont relevé trois types d'investissements, suivant le degré d'engagement et de confiance entre les parties. Ainsi, la conduite des affaires courantes, sans cibler un consommateur particulier, exige un *investissement minimal*. Toute adaptation de produit ou de processus visant à développer une relation à long terme fondée sur la confiance avec un client donné nécessite un *investissement relationnel*. Finalement, une situation où les ressources sont jointes pour créer de nouvelles ressources ou de nouvelles compétences afin d'évoluer ensemble vers l'atteinte d'un but commun donnera lieu à un *investissement évolutif*. Par exemple, 3M a établi un système de rémunération selon la performance pour ses distributeurs en plus du système traditionnel de rémunération fondé sur les résultats. Les distributeurs sont donc rémunérés

en partie selon les efforts qu'ils font pour éduquer les clients au sujet de nouveaux processus et produits, même si ces derniers décident de ne pas acquérir le produit ou de se le procurer chez un concurrent (Mittal et Sheth, 2001).

Ce type de relations se développe le long d'un continuum et s'appuie généralement sur l'expérience vécue avec un partenaire particulier ou un partenaire similaire dans le réseau ainsi que sur la valeur qui découle de chaque cycle de négociation (Easton et Araujo, 1994 ; Wilson et Mummalaneni, 1990). Jüttner et Wehrli (1994) vont plus loin et parlent de constellation de valeurs comme berceau de création de valeur. Pour eux, la valeur n'est pas créée par des relations bilatérales, mais bien par des relations symbiotiques au sein d'un réseau. Dans ces réseaux, tous les membres sont codépendants et l'action de l'un aura des conséquences sur les résultats de tous les autres en raison de la synergie qui résulte de la complémentarité des ressources.

Signalons que la multidimensionnalité du concept de la valeur et de ses dépendances rend la mesure de ces phénomènes particulièrement ardue au plan méthodologique. Trinquecoste (1998) a répertorié pas moins de 18 couples de relations entre la valeur et les autres variables de marketing, telles que les apparences, les attentes, les attributs, la cible, la différenciation, la distribution, la fidélité du consommateur, le prix ou l'image de marque.

La nécessaire prise en compte des parties prenantes

Les principales parties prenantes de toute entreprise se composent, de toute évidence, des actionnaires et des clients, mais aussi d'une kyrielle d'autres acteurs clés. Citons-en quelques-uns (Michel, 2001) :

- la direction de l'entreprise et ses employés ;
- ses sous-traitants, fournisseurs ou cotraitants qui veulent bien partager de leur compétence sous réserve qu'il leur revienne une part de valeur ;
- les divers acteurs de l'environnement au sens large du terme qui subiront aujourd'hui et demain les conséquences de nos décisions (générations futures, tiers-monde, représentants des forces socio-critiques et culturelles) notamment sur le développement durable ;
- les responsables des intérêts publics et politiques à différents niveaux (local, national, international).

Cette liste d'intervenants, qui est loin d'être exhaustive, illustre bien a priori la diversité des intérêts en jeu et celle de leurs attentes nécessairement différenciées. « Le management est aussi une question d'équilibre entre des satisfactions compossibles, c'est-à-dire possibles ensemble. Cette possibilité d'existence concomitante de satisfactions parfois opposées conduit l'organisation à ne satisfaire ses partenaires que dans une certaine proportion au-delà de laquelle l'équilibre général pourrait être compromis » (Viala, 2002). C'est alors qu'il est particulièrement intéressant de pouvoir repérer les zones de conflit potentiel, d'une part, et les moteurs de valeur, d'autre part, qui demeurent les champs de partage entre les parties prenantes.

« La valeur est, [en effet], au cœur des convergences ou conflits d'intérêts entre les acteurs ou groupes d'acteurs aux projets différents. La valeur est partageable, négociable et peut faire l'objet de transactions de coopération. Elle peut aussi s'accompagner de contre-valeur ou perte de valeur pour d'autres acteurs indirectement concernés par la décision, voir conflits d'intérêts sur les projets ayant un impact sur l'environnement par exemple » (Michel, 2001). On sait de surcroît que « le management par la seule valeur actionnariale comporte le risque de dictature de l'actionnaire et que celui du management de la seule satisfaction client conduit à l'idéologie du client qui, impatient, irascible et intransigeant voudra bénéficiaire de tous les services, tout de suite et gratis » (Boldrini, 2001). Il ne s'agit donc pas de privilégier en les opposant une catégorie de destinataires de la valeur par rapport à une autre, mais de prendre conscience que l'une ne va pas sans l'autre. Cette interdépendance ne s'arrête pas là, puisqu'elle se complète en intégrant les autres parties prenantes qui réclament de façon légitime leur quote-part de valeur créée par l'entreprise.

Quelles sont, parmi les nombreuses composantes de la valeur, celles qui se révèlent les plus significativement concurrentielles ? Cette question posée par l'équipe de recherche sur la création de valeur de l'école de gestion Wharton en collaboration avec la revue *Forbes* et le cabinet de consultance Cap Gemini Ernst & Young à propos des entreprises dites de la nouvelle économie part du diagnostic suivant : les méthodes traditionnelles d'évaluation des performances organisationnelles ne sont plus adaptées aujourd'hui. D'abord, le prix des actions est de moins en moins déterminé à partir des revenus ou des actifs de l'entreprise, tandis que la valeur est de plus en plus fondée sur les moteurs intangibles que sont l'innovation (mesurée notamment par les dépenses en recherche et développement et le nombre de brevets), les relations avec les consommateurs, les alliances, les compétences de gestion, la technologie, la marque, les relations de travail ainsi que les problématiques écologiques et communautaires. Ensuite, la moitié de la valeur d'une compagnie traditionnelle est fondée sur l'ensemble de ces facteurs intangibles, alors que pour une entreprise de commerce électronique le ratio passe à 90% <www.cbi.cgey.com>.

Enfin, une enquête réalisée sur Internet auprès des lecteurs de *Forbes* révèle qu'ils perçoivent la satisfaction des consommateurs comme le principal moteur de valeur (Baum *et al.*, 2000).

Pour couronner le tout, le défi de la gestion de la valeur dans le contexte mondial s'est considérablement complexifié par la participation d'acteurs plus nombreux encore qui agissent en fonction de normes, notamment culturelles, différentes, sans parler des profondes mutations qui affectent le marketing international.

LES VALEURS ÉMERGENTES DE LA VALEUR EN MARKETING INTERNATIONAL

Parallèlement à ces forces dynamiques qui transforment radicalement le marketing international apparaissent trois groupes de valeurs intrinsèques qui prennent une importance stratégique cruciale, à des degrés divers, dans tous les coins de la planète ; il s'agit de la valeur de lien, de la valeur de synergie et enfin de la valeur éthique.

Certains raisonneurs n'hésiteront d'ailleurs pas à rétorquer que ces trois groupes de valeurs se retrouvent, aussi, dans le marketing dit « national », ce qui est naturel puisque le marché-monde se compose de la somme de ces espaces commerciaux locaux. Vu cependant l'interdépendance de ces facteurs sous l'influence de la mondialisation, il faut prendre en considération le plus petit dénominateur commun de ces trois groupes de valeurs et lui attribuer une connotation conjointe planétaire tout en les assaisonnant des spécificités locales. Nous reviendrons sur ce point dans la troisième partie lorsque nous aborderons les caractéristiques du marketing (d'intrant aussi bien que d'extrant) international de la valeur.

La valeur de lien

La valeur de lien, issue des travaux empruntés à la tradition anthropologique de l'analyse du don telle qu'elle a été d'abord définie par Marcel Mauss et remise à l'ordre du jour par Guidieri (1984) et notamment par Godbout (1992), prend toute sa pertinence dans le contexte du regain d'importance que connaissent les communautés de consommation réelles dynamisées par l'émergence de leurs versions virtuelles qui transforment de façon significative la culture de consommation à l'échelle mondiale.

Dans nos sociétés postmodernes, l'individu semble chercher dans la consommation moins un moyen direct de donner un sens à sa vie en se libérant des autres qu'un moyen de se lier aux autres. Le lien

importe plus que le bien [...] La valeur de lien d'un produit ou d'un service, c'est ce que vaut le produit ou service dans la construction ou le renforcement des liens entre individus [...] C'est la valeur d'usage non conventionnelle : l'usage d'un bien au service d'un lien. (Cova et Cova, 2001, p. 27 et 31.)

Ce phénomène s'est également développé sous l'influence grandissante de ce que l'on appelle, depuis la fin des années 1980, le marketing relationnel. Ce dernier, pratiqué depuis toujours en marketing industriel (on dirait aujourd'hui dans certaines parties de la francophonie le *business to business* ou *B to B*) puis dans le secteur des services, s'est étendu au domaine de la grande consommation grâce à l'utilisation de bases de données informatisées et à l'arrivée des logiciels de gestion de la relation avec les consommateurs. Or, le marketing relationnel privilégie la création de valeur à travers l'établissement et la gestion d'un réseau de relations à long terme plutôt que les transactions à court terme (Delfour, 1998). C'est donc à ce niveau que ces deux mouvements convergent pour privilégier une relation personnalisée entre l'entreprise et ses clients-consommateurs, ce qui pousse cette dernière à les considérer dans une perspective holistique et systémique qui ne peut se concrétiser que dans des stratégies de partenariat avec ses fournisseurs et distributeurs, voire ses concurrents.

La valeur de synergie

La valeur de synergie se dégage des alliances stratégiques de plus en plus nombreuses et protéiformes, notamment dans le monde du marketing cybernétique. En guise d'illustration, « la firme de placement américaine Fidelity Investments s'est associée à l'entreprise On Star Vehicle System pour fournir à ses clients l'accès à l'information en provenance des marchés financiers ainsi que la possibilité d'acheter et de vendre des actions à partir d'un écran graphique installé dans leurs voitures. Aucun besoin de téléphone et encore moins d'un ordinateur... Un nouveau modèle de partenariat se fonde sur le besoin de baisser le coût d'acquisition des consommateurs. En intégrant les services des technologies sans fil ou mobiles avec d'autres services reliés, les entreprises peuvent partager le coût de recherche de nouveaux consommateurs et les revenus qui en découlent » (Newel et Newel, 2001, trad. libre). La complémentarité des compétences de chaque membre d'alliance stratégique assure, en principe, une création de valeur conjointe synergétique indispensable pour mieux satisfaire le besoin complexe d'expérience recherché par les consommateurs. La pertinence de cette démarche se confirme également dans la conquête des marchés internationaux où l'on observe de plus en plus l'établissement de partenariats entre des multinationales et des entreprises locales pour mettre en œuvre

ce qu'on se propose d'appeler des stratégies de « mondialocalisation » (néologisme employé pour traduire le terme américain *glocalization*, issu de la combinaison des concepts de globalisation et de localisation).

La valeur éthique

La valeur éthique prend une importance stratégique croissante sous la pression des parties prenantes qui ont des intérêts mondialisés à l'instar des retraités de Floride ou d'ailleurs qui, détenant des actions dans des fonds de retraite, surveillent de près le comportement des entreprises d'envergure internationale dans lesquelles ils ont investi. Le consommateur joue plusieurs rôles sociaux (actionnaire, électeur, parent, employé) qui influencent son choix de produits et services. Il devient en effet de plus en plus sensible aux conditions de travail des employés, notamment du Sud (sensibilité politique), au respect de l'environnement (sensibilité écologique) ainsi qu'à une commercialisation honnête des produits sains (sensibilité sanitaire) qui font de lui un consommateur-citoyen qui fonde ses choix sur un certain engagement éthique (Canel-Depitre, 2001).

Il y a une interdépendance des valeurs d'éthique, de lien et de synergie qui rend la gestion particulièrement délicate au moment de mettre en place une stratégie de marketing de la valeur. En effet, le comportement des partenaires d'un même réseau a un impact sur tous ses membres. Par exemple, la firme Michelin s'est vue menacée par Chrysler-Benz de rupture de contrat si elle n'optait pas pour une politique sociale plus progressiste à l'égard de ses employés de l'usine située en Nouvelle-Écosse sous prétexte que l'image entachée de son fournisseur de pneus altérerait l'image de marque de ses automobiles. L'utilisation faite par les entreprises des banques de données de leur clientèle, avec les risques d'abus allant jusqu'au non-respect de leur vie privée (Tsapi, 1999), est une autre illustration de cette interdépendance, cette fois, entre la valeur de lien et celle d'éthique.

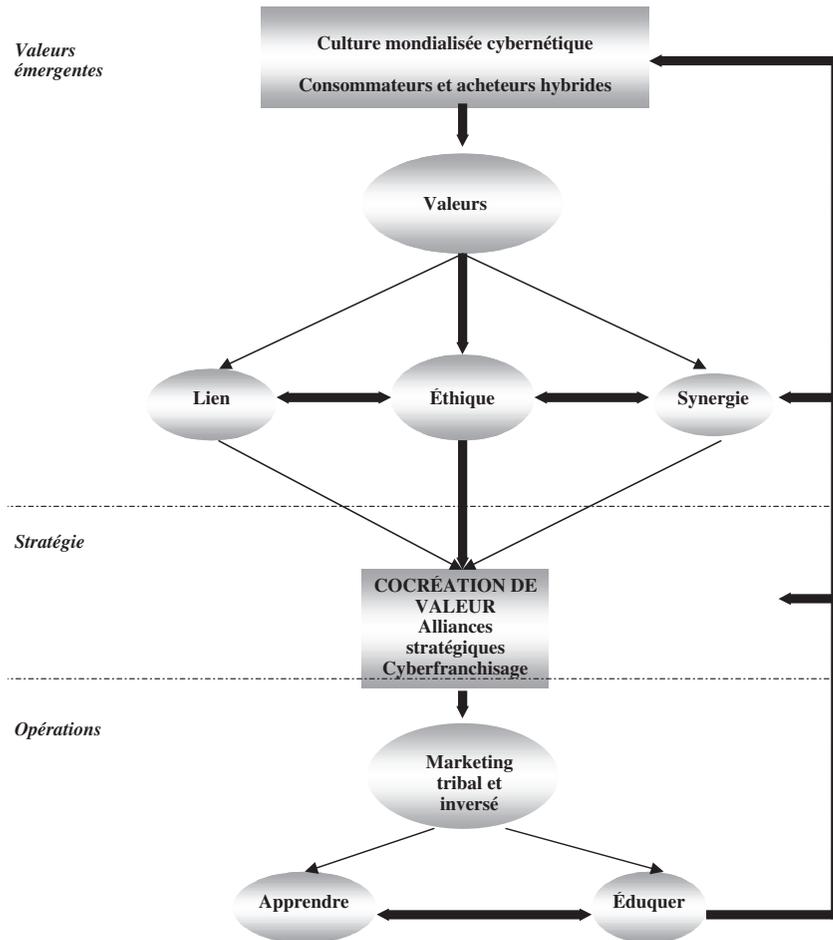
VERS UN MARKETING INTERNATIONAL DE LA VALEUR

Le but ultime du marketing de la valeur est de cultiver une relation étroite avec le consommateur en garantissant à ce dernier satisfaction tout au long du cycle de consommation, le tout sous la responsabilité du président-directeur général de l'entreprise (Dawidow et Malone, 1992). Les outils et méthodes de ce marketing renouvelé sont à la jonction des disciplines complémentaires que sont l'analyse de la valeur, le contrôle de gestion, le management de la qualité et le marketing (Lou, 1993). Dans le contexte du commerce international, ils prennent une dimension toute particulière

qui s'articule autour de trois démarches à la fois distinctes, suivant le type d'industrie, et complémentaires. Il s'agit tout d'abord du cyberfranchisage (néologisme proposé pour traduire le concept émergent de *netchising*), source de cocréation de valeur (voir le chapitre 6), ensuite du marketing inversé et enfin du marketing tribal (figure 4).

FIGURE 4

Le marketing international : stratégies d'amont et d'aval



Cocréation de valeur et cyberfranchisage

Les banques ont été les premières à appliquer la logique de la cocréation. Elles essaient de tendre vers un modèle sans manipulation d'argent dans les succursales où le banquier devient le gestionnaire des finances personnelles de ses clients et où le consommateur, grâce à la technologie, remplace le caissier. Ce modèle commence à se propager à d'autres industries comme le loueur easyCar qui propose une réduction de 16 euros si le client ramène la voiture lavée, une formule adoptée par plus de 90% de ses clients parisiens. De plus, easyCar est en train de développer un modèle de prestation de service sans guichet où le client pourra accéder tout seul aux voitures équipées de GSM et de GPS. Microsoft implique ses clients dans la conception de produits en repérant des leaders d'opinion et en leur proposant d'entretenir des liens réguliers avec lui. Cela leur permet de donner à leurs études une dimension qualitative et d'obtenir des observations sur le terrain (Lupieri, 2003).

Le processus de cocréation comprend quatre étapes :

- Première étape : l'établissement d'objectifs précis et mesurables, et ces caractéristiques se retrouvent dans tout type d'accord d'alliance stratégique.
- Deuxième étape : le choix des cocréateurs de valeur. Seuls les clients les plus rentables, source de synergie potentielle, peuvent alors être sélectionnés tout en limitant l'accès aux autres. Ces clients doivent aussi avoir un comportement positif à l'égard du nouveau processus.
- Troisième étape : la mise en place d'un site Internet convivial pour inciter les partenaires choisis à la cocréation.
- Quatrième étape : la gestion des incitatifs positifs (par exemple, pour les marchés d'amont, Amazon.com, lorsqu'elle signe des accords de microfranchises avec des petits éditeurs, s'entend préalablement avec eux sur le partage des revenus) aussi bien que punitifs (America Online filtre et élimine, en guise d'illustration, tout langage inapproprié sur son site pour son marché d'aval).

Cette approche pose cependant de nombreux défis. Les risques touchent d'abord l'épineuse question du respect de la vie privée ; ils sont présents dans toute communication cybernétique. Ensuite, dans le secteur des logiciels, il est difficile de déterminer qui détient la propriété intellectuelle d'un programme informatique conjointement conçu. Enfin, comme dans toute démarche de comarquage, il y a risque de dilution de l'image de marque.

En guise d'illustration, citons les alliances stratégiques de marque dans le domaine du tourisme international qui répondent aux besoins intégrés des consommateurs en transport aérien, location de voiture et hôtellerie ou, encore, le cas de Dell, qui tire plus de 50% de son chiffre d'affaires de ses transactions sur la toile. On pourrait également relever l'exemple des consortiums d'achats cybernétisés regroupant les concurrents au sein d'une même industrie avides de réduire au minimum les coûts d'acquisition de leurs intrants qui se retrouvent notamment dans l'industrie automobile et dans celle du transport aérien. C'est aussi le cas des lessiviers tels que Procter & Gamble et Unilever qui s'unissent à Coca-Cola et Nestlé pour mettre sur pied un marché cybernétique commun appelé Transora.com ; un tel site conforte l'image de marque, permet de colliger des données sur les consommateurs et sert de test pour la vente directe (Snyder Bulik, 2000).

Le cyberfranchisage constitue une approche structurelle à la mondialisation utilisant Internet pour les achats, les ventes, la GRC et la mise en place d'accords de partenariats... dont le franchisage (*franchising*), qui permet le contact direct avec les consommateurs, l'adaptation locale et la livraison de produits et services (Morrison, Bouquet et Beck, 2004). On trouve donc dans cette démarche une culture de gouvernance internationale qui s'appuie sur un savant dosage de centralisation sur les variables « centrifugeables », c'est-à-dire mondialisées, et de décentralisation en fonction des forces centripètes qui s'exercent sur le marketing local.

Le cyberfranchisage se révèle donc un élément clé dans la formulation de stratégies de cocréation de valeur qui reposent sur l'établissement d'alliances stratégiques avec des partenaires (que sont notamment les fournisseurs) et des consommateurs (clients sélectionnés par l'entreprise en fonction, notamment, de leurs contributions au chiffre d'affaires ou de leur comportement). Ces stratégies consistent à faire participer le consommateur dans le processus de développement et de livraison du produit ou du service. La motivation principale des entreprises qui incluent la cocréation de valeur dans leur modèle d'affaires est, bien entendu, la réduction des coûts. Une partie de ces économies est transférée au consommateur qui en bénéficie également par les services à valeur ajoutée accrus et le gain de temps.

Vers un marketing inversé et tribal

«La valeur ajoutée de certains produits est à rechercher dans la valeur de lien et la mise en relations de clientèles, tribus sociologiques parfois éphémères et toujours électives» (Badot et Cova, 1995), qu'elles soient des communautés réelles ou virtuelles naviguant sur Internet. Ce dernier

change radicalement, d'ailleurs, la chaîne de valeur de l'entreprise, car il permet d'inverser, à moindre coût, la filière production-vente en vendant d'abord ce qui est produit ensuite (Lendrevie, 2000). Dell est un exemple fort éloquent de cette démarche de marketing inversé dans l'industrie informatique. Cette démarche se justifie surtout, mais pas exclusivement, pour les produits et services à haute implication psychoculturelle d'appartenance sociologique, tels que l'automobile (en témoignent les quelque 1 500 clubs d'adeptes des voitures Citroën) ou encore la moto (on n'a qu'à songer aux nombreux cercles de propriétaires de Harley-Davidson dans le monde).

En ciblant les communautés virtuelles comme base de segmentation stratégique, les responsables du marketing de l'entreprise cybernétique deviennent des agents, des représentants des intérêts de ces dernières en son sein. Les communautés virtuelles créent ainsi des marchés inversés (Hagel III et Armstrong, 1997). Au moins trois objectifs commerciaux émergent alors. Il faut d'abord commencer par les observer en servant de support d'interaction à un groupe existant, puis établir un marketing relationnel communautaire (ou tribal) en formant une communauté de clients et enfin mettre sur pied un site Internet qui leur est destiné (Brodin, 2000). Les entreprises de télécommunications et de haute technologie, comme Sony ou encore Nokia, l'ont fort bien compris en créant des clubs virtuels de clients. Jaguar s'inspire de cette philosophie lorsqu'il annonce le prix de ses voitures sous la forme d'un abonnement à son club (en référence à une publicité de Jaguar parue dans le magazine *En Route* d'Air Canada en 2001). Dans le marketing inversé, une approche intégrée entre les marchés d'amont et d'aval est indispensable.

Une stratégie de marketing international de type tribal, donc inversé, ne peut s'opérationnaliser que dans une perspective d'éducommerce que l'on pourrait définir comme une démarche essentiellement pédagogique. L'éducommerce repose en effet sur le constat que, sous la pression de la digitalisation de l'économie, les consommateurs se trouvent de plus en plus en situation d'apprentissage continu pour les produits plus particulièrement de haute technologie, les téléphones cellulaires par exemple.

L'entreprise ne doit plus se contenter de suivre l'évolution des tendances de consommation en misant sur la réactivité, c'est-à-dire en se laissant guider par le marché, mais elle doit jouer un rôle plus dynamique et proactif en guidant ce dernier. Les responsables du marketing international sont alors amenés à conjuguer information et apprentissage suivant le positionnement du produit sur son cycle de vie local dont on sait qu'il varie de pays en pays en fonction, entre autres variables, de la structure du marché servi et de son degré de maturité technicosociologique.

Cette stratégie a pour avantage d'accroître la loyauté des consommateurs et donc les revenus à long terme engendrés tout au long du cycle de vie des produits en augmentant les bénéfices de faire affaire avec l'entreprise ainsi que les sacrifices qu'exigerait un changement de fournisseur. Et puisque ces consommateurs postmodernes sont aussi mobiles, la loyauté instaurée dans un pays pourrait être transférable à un autre ainsi que la découverte de valeurs associées au produit et propres au pays. Il s'établit ainsi un effet de pollinisation et de convergence de certains critères de valeur que l'entreprise peut utiliser ailleurs dans un nouveau cycle d'éducommerce.

CONCLUSION

Le marketing international de la valeur ne doit donc pas être associé à baisse de prix ou promotion des ventes par coupon, rabais ou campagne de publicité pour faire valoir l'image de marque. Il doit plutôt être relié à une stratégie intégrée offrant une meilleure garantie, un emballage plus pratique et respectueux de l'environnement, une communication qui éduque et informe, la participation à des clubs de consommateurs avec programmes de fidélisation, et un dialogue interactif avec ses clients par le biais d'appels téléphoniques gratuits (tels que les numéros 1-800 en Amérique du Nord ou les numéros verts en France). Une telle démarche entraîne évidemment des coûts additionnels qui représentent le prix à payer pour demeurer concurrentiel.

Il convient alors d'insister sur la prépondérance stratégique à attribuer au marketing dont la responsabilité est de concevoir la chaîne de valeur comme nous l'avons déjà relevé dans l'introduction de ce livre. Les outils de mise en place sur le plan international des stratégies de cyberfranchisage et de marketing tribal inversé sont désormais disponibles et utilisés par les champions de l'Internet. Ainsi, les entreprises désireuses de prendre de l'expansion par la création de valeur issue du marketing international n'ont plus qu'à s'ouvrir aux défis de l'interculturalité qui transcende les valeurs de lien, d'éthique et de synergie. L'entreprise, pour réaliser sa révolution culturelle, doit tâcher d'adopter la conduite suivante : 1) considérer ses clients/consommateurs comme des partenaires potentiels ayant des systèmes de valeurs multidimensionnels, 2) passer de son rôle de pourvoyeur d'information à celui d'échangeur de connaissances multilingues et 3) opter pour une démarche relationnelle fondée sur la coopération interculturelle et non plus sur le transactionnel trop souvent conflictuel.

RÉFÉRENCES

- ANDERSON, J. et J. NARUS (1998). « Business Marketing : Understanding What Customers Value », *Harvard Business Review*, vol. 76, n° 6, p. 53-64.
- AURIER, P., Y. ÉVRARD et G. N'GOALA (2000). « Valeur de consommation et valeur globale : une application au cas de la consommation cinématographique », *Actes du seizième congrès de l'Association française de marketing*, sous la direction de R. Michon, J.-C. Chebat et F. Colbert, Montréal, HEC, p. 151-162.
- BADOT, O. et B. COVA (1995). « Communautés et consommation : prospective pour un marketing tribal », *Revue française du marketing*, n° 151, p. 5-17.
- BADOT, O. (2002). « Étude comparée de la "valeur-consommateur" de Chapters et d'Extrapole à l'épreuve de la typologie d'Holbrook », *VI^e Journée de recherche en marketing de Bourgogne*, organisée par le CREGO et l'IAE de Dijon, Dijon, 15 novembre 2001, 25 p.
- BAGOZZI, R. (1975). « Marketing as Exchange », *Journal of Marketing*, vol. 39, octobre, p. 32-39.
- BARWISE, P. et S. MEEHAN (2000). « De l'importance de la perception de valeur par le client », *Les Échos*, <www.lesechos.fr>, 3 p.
- BAUM, G., C. ITTNER, D. LARCKER, J. LOW, T. SIESFELD et S. MALONE (2000). « Introducing the New Value Creation Index », *Forbes*, 04-03, <www.forbes.com>.
- BENNET STUART III, G. (1991). *The Quest for Value*, New York, Harper.
- BOLDRINI, J.C. (2001). « Valeur, valeurs... vaste débat », *La Valeur*, n° 90, octobre, p. 7.
- BRAUDEL, F. (1979). *Civilisation matérielle, économie et capitalisme, XV^e-XVIII^e siècle : les jeux de l'échange*, tome 2, Paris, Collin.
- BRODIN, O. (2000). « Les communautés virtuelles : un potentiel marketing encore peu exploré », *Décisions marketing*, n° 21, septembre-décembre, p. 47-56.
- BUOT, L. et L. TOUBOUL (2001). « Intégrer la création de valeur dans la gestion des entreprises », *Les Échos* et <www.pwcglobal.fr>.
- CANEL-DEPITRE, B. (2001). « L'entreprise face aux engagements du consommateur-citoyen », *Revue française de gestion*, n° 136, novembre-décembre, p. 168-172.
- CARPENTER, G. (2000). « Changer les règles du jeu », *Les Échos*, <www.lesechos.fr>, 4 p.

- COVA, V. et B. COVA (2001). *Alternatives marketing : réponses marketing aux nouveaux consommateurs*, Paris, Dunod, 209 p.
- DAWIDOW, W.H. et M. MALONE (1992). *Virtual Corporation : Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Century*, New York, Harper and Row, 304 p.
- DE CHERNATONY, L., F. HARRIS et F. DALL'OLMO RILEY (2000). « Added Value : Its Nature, Roles and Sustainability », *European Journal of Marketing*, vol. 34, n° 2-2, p. 39-56.
- DELFOUR, E. (1998). « Créer de la valeur en construisant des relations durables avec ses clients », *Connaissance et action*, n° 6, p. 6-9.
- EASTON, G. et L. ARAUJO (1994). « Market Exchange, Social Structures and Time », *European Journal of Marketing*, vol. 28, n° 3, p. 74-84.
- ETO, J. (1983). « Confucian Traders », *Journal of Japanese Trade and Industry*, n° 4.
- GIST, R. (1968). *Retailing : Concepts and Decisions*, New York, John Wiley and Sons.
- GODBOUT, J.T., en collaboration avec A. Caillé (1992). *L'esprit du don*, Montréal, Éditions du Boréal, 357 p.
- GUIDIERI, R. (1984). *L'abondance des pauvres : six aperçus critiques sur l'anthropologie*, Paris, Seuil, 323 p.
- HAGEL III, J. et A.G. ARMSTRONG (1997). *Net Gain : Expanding Markets through Virtual Communities*, Cambridge, Harvard Business School Press, 253 p.
- HOLBROOK, M. (dir.) (1999). *Consumer Value : A Framework for Analysis and Research*, New York, Routledge, 219 p.
- HOMANS, G.C. (1950). *The Human Group*, New York, Harcourt Brace.
- JAMAL, A. (1996). « Acculturation : The Symbolism of Ethnic Eating among Contemporary British Consumers », *British Food Journal*, vol. 98, n° 10, p. 12-26.
- JOKUNG-NGUÉNA, O., J.L. ARRÈGLE, Y. DE RONGE et W. LILAGA (2001). *Introduction au management de la valeur*, Paris, Dunod, 258 p.
- JÜTTNER, U. et H.P. WEHRLI (1994). « Relationship Marketing from a Value System Perspective », *International Journal of Service Industry Management*, vol. 5, n° 5, p. 54-73.
- KOTLER, P. (1972). « A Generic Concept of Marketing », *Journal of Marketing*, vol. 36, avril, p. 46-54.
- LAPIERRE, J. (2000). « Customer-perceived Value in Industrial Contexts », *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 15, n° 23, p. 122-140.

- LENDREVIE, J. (2000). «Créer de la valeur pour le consommateur avec Internet», *Les Échos*, <www.lesechos.fr>, 3 p.
- LEVITT, T. (1983). «The Globalization of Markets», *Harvard Business Review*, mai-juin, p. 92-102.
- LOU, P. (1993). «L'apport du marketing des services : vers un marketing de la valeur», *Revue française du marketing*, n° 144-145.
- LUPIERI, S. (2003). «Le client à tout faire», *Enjeux, Les Échos*, n° 195, octobre, p. 96-98.
- MICHEL, J. (2001). «Management par la valeur, création de valeur, chaîne de valeur... parle-t-on de la même valeur?», *La Valeur*, n° 90, octobre, p. 2-7.
- MITTAL, B. et G. SHETH (2001). *ValueSpace: Winning the Battle for Market Leadership*, New York, McGraw-Hill, 265 p.
- MORRISON, A., C. BOUQUET et J. BECK (2004). «Netchising: The Next Global Wave», *Long Range Planning*, vol. 37, p. 11-27.
- NEWEL F. et K. NEWEL (2001). *Wireless: New Marketing Strategies for Customer Relationship Management Anytime, Anywhere*, New York, McGraw-Hill, 352 p.
- RIBEAUX, P. et S.E. POPPLETON (1978). *Psychology and Work: An Introduction*, Londres, Macmillan, 362 p.
- SNYDER BULIK, B. (2000). «Procter & Gamble's Great Web Experiment», *Business 2.0*, 28 novembre, p. 48-55.
- SRIVASTAVA, R., T. SHERVANI et L. FAHEY (1999). «Marketing, Business Processes and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing», *Journal of Marketing*, numéro spécial, vol. 63, p. 168-180.
- TRINQUECOSTE, J.-F. (1998). «Valeur et marketing: petit dictionnaire des couples», *Connaissance et action*, n° 6, p. 7-13.
- TSAPI, V. (1999). «Marketing relationnel, de quoi parle-t-on?», *Connaissance et action*, n° 10, p. 15-17.
- VIALA, G. (2002). «Création de valeur, un débat pertinent ; pourquoi?», *Connaissance et action*, n° 14, février, p. 24.
- WILSON, D. et V. MUMMALANENI (1990). «Bonding and Commitment in Buyer-seller Relationships: A Preliminary Conceptualisation», dans D. Ford (dir.), *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships, Networks*, Londres, Academic Press, p. 408-420.

PARTIE

2

**LA VALEUR
DE LIEN**

La culture représente l'essence de la valeur de lien en marketing international et demeure la variable indépendante la plus idiosyncratique des stratégies de conquête du marché mondial. Elle se caractérise notamment par de multiples composantes, aux dimensions aussi bien conscientes qu'inconscientes, ce qui explique qu'elle soit difficile à appréhender et à prendre en compte.

Il n'est donc pas surprenant de constater que la tentation de l'occulter, voire d'en nier la pertinence, est forte en utilisant le sophisme de « ce qui ne peut être mesuré n'existe pas » emprunté aux positivistes ainsi que le prétexte fourni par les tenants d'un rationalisme économique planétaire hérité des relents conceptuels de l'*homo economicus*. Ceux-ci estiment en effet que le comportement de consommation a tendance à s'uniformiser mondialement au fur et à mesure que le développement économique procure un pouvoir d'achat accru à une majorité des peuples de la terre (cet argument est repris dans le quatrième chapitre). Un exemple révélateur de cette approche figure dans l'analyse du « mirage des marchés mondiaux » qui repose sur le paradoxe selon lequel seules les entreprises sont mondiales, alors que les marchés, eux, sont localisés (Arnold, 2004). Ainsi, l'auteur ne mentionne jamais le mot « culture » dans ses titres et sous-titres et ce dernier n'apparaît pas dans l'index analytique à la fin de son ouvrage. Or, l'une des principales raisons pour lesquelles ces marchés ont tendance à se localiser davantage est le regain d'intérêt pour les valeurs culturelles centrifuges afin d'offrir une résistance au rouleau compresseur de la mondialisation.

Et pourtant, comme nous l'avons observé en introduction ainsi que dans les deux premiers chapitres, la sociologie du marketing international a profondément changé. La culture comme quintessence de la valeur de lien s'est de fait enrichie, notamment, des symboles et rites du postmodernisme.

Voilà pourquoi nous allons aborder la culture comme le véritable sésame du marketing international dans le prochain chapitre. En effet, il s'avère nécessaire de mieux comprendre la conception évolutive des systèmes de valeur de consommation afin d'en analyser les impacts pour le marketing international.

Au chapitre 4, nous explorons la dimension inconsciente et collective de la culture qui s'exprime sous la forme d'archétypes et se retrouve dans tous les continents. L'approche jungienne permet de jeter un regard novateur notamment sur la mythologisation des marques et sur la mythification des stratégies de marketing uniformisées à travers le monde dont rêvent les financiers des entreprises multinationales puisqu'elles sont moins coûteuses a priori, donc plus rentables.

Au chapitre 5, nous analysons l'émergence d'un consummateurisme international qui se veut équitable et politique. En effet, ce phénomène qui illustre l'interdépendance planétaire des citoyens-consommateurs du monde entier devient porteur de préoccupations s'inscrivant dans la mouvance de la société dite hypermoderne (Aubert, 2004) tout en redéfinissant la valeur de lien.

RÉFÉRENCES

- ARNOLD, D. (2004). *The Mirage of Global Markets : How Globalizing Companies Can Succeed as Markets Localize*, New York, FT Prentice-Hall, 229 p.
- AUBERT, N. (dir.) (2004). *L'individu hypermoderne*, Paris, Éditions Érès, 320 p.

LA CULTURE, QUINTESSENCE DE LA VALEUR DE LIEN EN MARKETING INTERNATIONAL

Chaque anthropologue et sociologue a sa propre définition de la culture. C'est ainsi qu'il en existe plusieurs centaines et nous ne succomberons pas à la tentation d'en ajouter une autre. Nous préférons reprendre celle de Rocher (1968) qui a le mérite de la concision et de la précision. La culture est un « ensemble lié de manières de penser, de sentir et d'agir plus ou moins formalisées qui, étant apprises et partagées par une pluralité de personnes, servent d'une manière à la fois objective et symbolique à constituer les personnes en une collectivité particulière et distincte ». L'essentiel de ce concept est à nos yeux l'accent mis sur l'importance de l'apprentissage qui moule et forme les attitudes et comportements des individus ainsi que sur le partage implicite des valeurs acquises tout au long du processus d'acculturation.

Les composantes d'une culture se caractérisent par les langages (aux plans tant verbal que non verbal), les traditions (de consommation notamment), les savoir-faire (artisanat et artéfacts plus particulièrement), les

valeurs religieuses et les institutions telles que la famille, l'école, les lieux de culte, de même que les organisations de la vie collective (fonction publique, entreprises, ou autres acteurs de la société civile). Ces dimensions se caractérisent par leur existence objective et par leur impact sur le comportement qui est identifiable à un niveau conscient. On trouve aussi parmi les composantes de la culture un ensemble de normes, mythes, archétypes et valeurs qui en forment la couche inconsciente que Jung, notamment, a analysée et sur lesquelles nous reviendrons au chapitre suivant.

La fonction de la culture est essentiellement double, puisqu'à la fois psychique et sociale. Au plan psychique, elle permet à l'individu de disposer d'un guide de comportement qui lui fournit des modes de pensée et des canaux d'expression de ses sentiments. Au plan social, elle lui procure un sentiment sécurisant d'appartenance à un macrogroupe porteur d'une conception de l'univers moral, mental et symbolique. Le comportement de consommation est à la fois le reflet des valeurs sociales et son expression la plus visible. Il suffit pour s'en convaincre d'observer l'immense variété d'habitudes alimentaires dans le monde et la fonction socioculturelle des repas qui varie d'un pays à l'autre pour ne pas dire d'une région à l'autre. (Les uns vivent pour manger et les autres mangent pour vivre !)

Voyons donc comment en marketing international cette réalité est perçue ainsi que mise à profit en analysant tout d'abord les façons dont sont abordées les spécificités du comportement de consommation culturelle international et, ensuite, les composantes essentielles d'un marketing culturel international.

L'APPROCHE CULTURELLE DU COMPORTEMENT DE CONSOMMATION EN CONTEXTE INTERNATIONAL

Une telle approche vise à faciliter l'explication des similitudes et divergences de comportement économique dans un environnement culturellement différencié. Rappelons qu'il s'agit là d'une démarche d'autant plus délicate et difficile à entreprendre que la culture est par définition dynamique puisqu'en constant changement. À ce titre, les contraintes méthodologiques d'appréhension de ce concept ne peuvent servir d'excuses tant à son occultation qu'à l'inaction.

Permettant d'intégrer le nécessaire relativisme culturel indispensable à toutes les composantes du marketing international, ce prisme analytique ne représente qu'une variable explicative du comportement économique,

endossant ainsi le point de vue de ce que Max Weber (1864-1920) affirmait lorsqu'on lui reprochait, à tort, de ne voir le monde qu'en fonction de cette seule dimension.

Il est intéressant de constater la prédominance de trois conceptions de l'approche culturelle largement utilisées dans la praxis du marketing international, qui a une propension certaine à la simplification, donc, au réductionnisme d'une réalité fort complexe. Il s'agit de la proximité culturelle, de la typologie de Hall qui s'articule autour des pôles contextuels et, enfin, des tendances à l'ethnocentrisme qui conduit tout droit au risque culturel. La typologie d'Hofstede (2001), souvent reprise dans de nombreux ouvrages de marketing international pour expliquer les différences de comportement culturel de gestion, sera utilisée au chapitre 9 à propos des attitudes éthiques.

La proximité culturelle et le piège de la généralisation

Le principe de base se veut simple, voire simpliste. Il consiste à admettre qu'a priori il est moins complexe de faire affaire avec nos voisins qui partagent un patrimoine géoculturel (comme le Canada et les États-Unis) ou historico-linguistique (l'Espagne et une partie de l'Amérique latine, la France et l'Afrique francophone) qu'avec de parfaits inconnus. L'idée se justifie, bien sûr, sur la base des réseaux formels et informels qui existent entre entrepreneurs de pays culturellement proches et permet de limiter les risques au manque de connaissance des marchés étrangers (O'Grady et Lane, 1996). Mais elle ne peut se substituer à une analyse rigoureuse du marché, car les risques de généralisation demeurent élevés.

La Communauté européenne, lorsqu'elle est perçue par les décideurs notamment américains, est souvent présentée comme un marché unique, pour ne pas dire uniforme ; d'où la tentation d'une stratégie de marketing standardisée pour pénétrer ce marché de quelque quatre cents millions de consommateurs. L'encadré suivant (encadré 3) sur les différents goûts du yaourt suffit à illustrer que rien n'est moins exact.

Il existe en effet une multitude de différences et de nuances dont il convient de tenir compte pour attaquer cet ensemble économique qui demeure très disparate sur le plan des habitudes alimentaires en dépit d'une proximité géographique et historique.

ENCADRÉ 3

Les différentes cultures du yaourt

Stratégies de marque transeuropéennes

Tout porte à croire que le yaourt nature Danone peut être vendu de la même façon à tous les Européens. Et qu'il en va de même pour le yaourt aromatisé Danone Kid ou pour le yaourt Bio. Or, en dépit des apparences, le yaourt fournit un parfait exemple de non-transversalité d'une marque : il est impossible d'adopter une politique de marketing unique pour tous les pays. Cela s'explique par l'histoire des marchés nationaux.

En France, le marché reste marqué par l'époque où le yaourt était considéré comme un produit de santé et vendu exclusivement en pharmacie (tout comme l'eau minérale). La plupart des jeunes consommateurs ignorent ce fait historique qui affecte pourtant profondément la culture du marché français. Le produit de référence, le produit « basique », en fonction duquel toutes les variantes sont déclinées, est ainsi le yaourt nature, symbole de bonne santé. Les yaourts aux fruits ou aromatisés ne sont apparus que plus tard.

Dans les pays anglo-saxons, en revanche, où il n'existe pas de lien historique entre le yaourt et la pharmacie, le produit basique original était le yaourt maigre aux fruits. Le marketing était donc associé à l'idée d'un plaisir qui pouvait particulièrement être apprécié par les adultes. En Grande-Bretagne, le yaourt aromatisé (sans fruits) est une forme inférieure du yaourt, un produit bas de gamme. Le yaourt nature est perçu comme un yaourt aux fruits sans les fruits et sans le plaisir : un produit adapté uniquement aux régimes.

En Espagne et au Portugal, grands pays producteurs de fruits, le yaourt aux fruits n'est pas le produit de référence. Le yaourt aromatisé constitue le principal segment de marché. Il est consommé aussi bien par les enfants que par les adultes : c'est un produit familial. Il n'a, de ce fait, pas de « prénom », c'est-à-dire de nom de produit ciblé particulièrement sur les enfants (comme le Kid de Danone).

En Italie, le produit de référence est le yaourt à la pulpe de fruits. Le yaourt aromatisé est positionné sur le segment des très jeunes enfants.

Le yaourt aromatisé est perçu dans l'Hexagone comme un yaourt nature doublé d'un additif. La logique de santé prévaut, comme l'atteste le slogan : « Petit à petit, on devient moins petit. » Et pour souligner cette promesse et se démarquer de la concurrence, Danone a décidé de donner un prénom à ce yaourt, Kid, qui évoque un enfant en pleine croissance.

En France, Bio est considéré comme le symbole de la renaissance du yaourt nature, vecteur de santé puis de plaisir. En Grande-Bretagne, Bio a été le premier yaourt à mettre la blancheur et l'aspect santé du yaourt en valeur.

Seul Yop traverse les frontières. Positionné sur le segment des adolescents autour du concept de la liberté, tout comme un soft-drink, Yop fait l'objet d'un spot publicitaire qui fonctionne bien dans tous les pays, à condition, bien entendu, que les consommateurs sachent ce qu'est le yaourt à boire.

Source : *Les Échos*, 2004.

Cultures à contexte élevé et contexte faible

À partir de travaux de terrain s'étendant sur plusieurs décennies, l'anthropologue Edward Hall (1960 et 1966) a élaboré une typologie qui permet d'aborder les communications interculturelles de manière plus efficace. Elle regroupe onze cultures nationales/régionales en fonction de la complexité du contexte qui entraîne un style d'interaction verbale qui sera explicite, si le contexte est évalué comme faible, et implicite, si le contexte est élevé. Par exemple, d'après la figure 5, le contenu d'une discussion entre individus au Japon (contexte élevé et style implicite) dépend davantage de qui dit quoi, quand et comment (en d'autres termes l'environnement, le contexte) avec pour objectif de préserver une relation harmonieuse entre interlocuteurs. Les Suisses, à l'opposé sur la figure 5, privilégient un style plus direct et explicite mettant l'accent sur ce qui est dit, le message, son contenu et sa clarté.

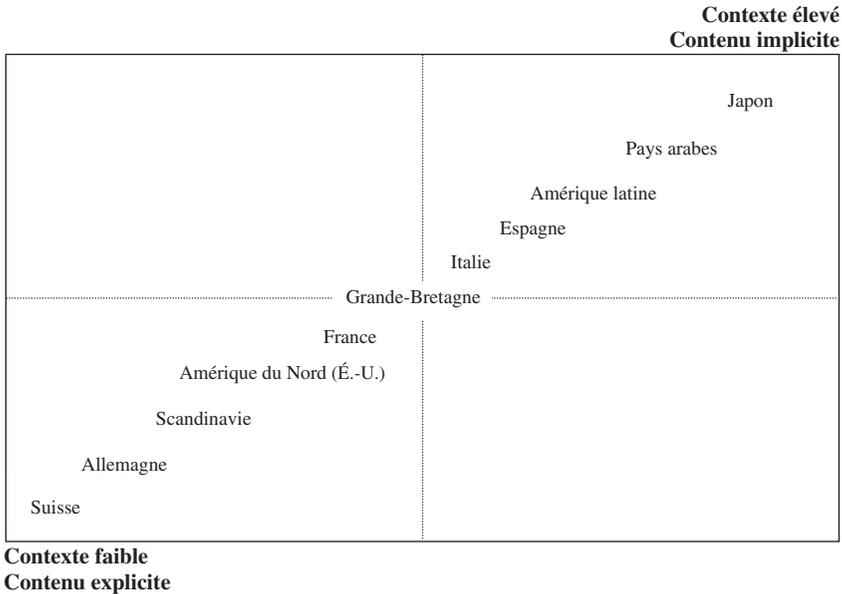
Il est intéressant de constater que les communications sur Internet obéissent à ces normes, qu'il s'agisse de courrier électronique ou d'exploration de site d'entreprise. Par conséquent, le défi d'un site international est de s'adapter aux différents styles des internautes dispersés sur la planète (Cateora et Graham, 2005). Un site multilingue permettant aux principales cibles visées de communiquer dans leur propre langue et dans leur langage culturel permet de concilier ces différences d'approche.

Ethnocentrisme et risque culturel

À l'instar de tout individu qui est porté naturellement à faire de la projection, tout décideur voit le monde en fonction de son ethnocentrisme, ce que Lee (1966) a dénommé le critère d'autoréférence (*Self Reference*

FIGURE 5

Communications interculturelles et styles d'interaction



Source : Adapté de Hal (1966).

Criterion). Autrement dit, notre réflexe quasi inconscient à percevoir et à interpréter les systèmes de valeurs étrangers en fonction de nos propres référents culturels nous amène à faire de nombreuses erreurs de diagnostic et de mise en marché. L'échec de la chaîne de magasins Sephora au Japon, appartenant au numéro un mondial du luxe LVMH, semble révélateur de ce grave défaut des commerçants même les plus aguerris.

Sephora est arrivé au Japon en terrain conquis et son offre de produits s'est révélée totalement inadaptée. Les produits de soins ont été relégués au fond ou tout en haut des présentoirs, alors qu'ils sont au cœur du marché japonais et auraient mérité une mise en avant quantitativement importante. Au contraire, les parfums qui constituent moins de 5% du marché des cosmétiques au Japon (les Japonais se parfument très peu) ont été retenus, comme en France ou aux États-Unis où ils représentent 25% et 40% de ce marché. (Prime et Usunier, 2003.)

Le risque culturel repose donc sur l'ethnocentrisme des décideurs tant dans l'approche que dans la praxis de la gestion internationale. Il peut être minimisé par des alliances stratégiques avec des partenaires appartenant aux cultures des pays d'accueil ainsi que par de nombreuses réunions privilégiant des rétroactions fréquentes comme principe de base des communications interculturelles. Le cyberfranchisage, traité dans le chapitre précédent, procède de cette logique.

VERS UN MARKETING CULTUREL INTERNATIONAL

Les trois approches que l'on vient d'aborder, avec leurs forces et leurs faiblesses, peuvent toutes être améliorées par une recherche de marketing rigoureuse qui respecte les caractéristiques de comportement culturel et les pièges qu'elles renferment *sui generis*. Ce n'est qu'à cette condition que les stratégies et les activités de marketing international pourront répondre aux attentes différenciées des marchés du monde.

C'est pourquoi nous nous attarderons d'abord à quelques caractéristiques culturelles de la recherche en marketing afin de mieux saisir l'essence des stratégies de marketing, qui, replacées dans un contexte international, prennent une dimension essentiellement sémiologique, car chacun des éléments du marketing classique (produit, prix, promotion et distribution) envoie des signes et des messages qui sont interprétés par les récepteurs de ces formes diverses de communication commerciale en fonction des systèmes de valeurs des clientèles choisies.

L'importance des négociations commerciales va de soi pour les petites entreprises à la conquête économique de la planète qui doivent assumer des rôles de sous-traitance ou de fournisseurs et où les rapports de force entre vendeurs et acheteurs dominant (ce constat s'applique également aux moyennes et grandes entreprises). Il apparaît souhaitable d'approfondir quelque peu les composantes de cet aspect clé des stratégies commerciales en milieu culturellement différencié, car leur succès dépend surtout des capacités à comprendre les interlocuteurs étrangers.

De l'importance croissante de l'ethnographie pour une recherche en marketing international plus pertinente

La mondialisation permet aux entreprises de repousser les frontières de leurs marchés et de s'aventurer dans des pays aux mœurs différentes des leurs. L'inconnu implique la nécessité d'une recherche ciblée pour pouvoir

appréhender les subtilités de comportements de consommation riches en symbolique. Par conséquent, une recherche pertinente auprès d'acheteurs étrangers ne peut se faire sans introduire ces types de données culturelles.

LES DONNÉES SECONDAIRES

Elles sont surtout disponibles auprès des institutions internationales comme l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) ou encore l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et la Conférence des Nations Unies pour le commerce et le développement (CNUCED) sans oublier, bien sûr, la Banque mondiale et les banques régionales de développement. Il est désormais acquis que le défi d'obtention et de traitement de ce type d'informations repose sur leur disponibilité, pertinence, validité et comparaison.

En effet, les statistiques agrégées internationalement proviennent des systèmes comptables nationaux. Or, nombreux sont les concepts de base qui recouvrent une signification culturelle entraînant des difficultés de comparaison. Par exemple, un poste de télévision pourra dans un pays être comptabilisé dans la rubrique des meubles, alors qu'ailleurs il sera répertorié comme un objet de divertissement. Dans les pays en développement, les statistiques notamment alimentaires souffrent de sérieuses carences que la pauvreté des données sur la production agricole aggrave ; ainsi, les sous-équipements en ressources humaines, techniques et matérielles ainsi qu'une population rurale clairsemée bien qu'importante rendent le processus de collecte de données périlleux. Ce problème se répercute à l'échelle mondiale lorsque les organisations internationales publient ce type de chiffres. C'est pourquoi la recherche doit également s'effectuer en fonction d'hypothèses de travail adaptées à la réalité anthropologique du terrain (Hénault, 1987).

LES DONNÉES PRIMAIRES

Il va de soi que chaque outil doit tenir compte des réalités socioculturelles. C'est le cas, par exemple, des études de marché classiques par sondage dont on sait que le questionnaire doit être rédigé de façon itérative suivant le principe de rétro-translation pour assurer des niveaux d'équivalence sémantique (Usunier, 1992). Parfois la seule traduction ne suffit pas et le questionnaire doit être adapté à un environnement culturel dans lequel la représentation cognitive du monde diffère de façon significative. Craig et Douglas (2001) préconisent l'élaboration d'instruments qui utilisent des stimuli visuels et verbaux et qui reflètent le contexte quotidien du participant plutôt que de faire appel à des facultés abstraites. De plus, dans les pays culturellement diversifiés, les différents groupes sociologiques

seront plus à l'aise avec un enquêteur de leur propre ethnie que d'une ethnie voisine, d'où l'importance de bien choisir le personnel chargé de l'enquête sur le terrain.

Le choix du véhicule (entretien personnel, poste, Internet, téléphone) et des catégories de personnes interrogées (propension culturelle à répondre à des étrangers, statut social, âge, sexe, etc.) influe sur la pertinence et la validité des résultats obtenus. Ainsi, les peuples où l'échange oral et le contact personnel sont importants seront plus à même de répondre et de fournir des renseignements pertinents lors d'une entrevue personnelle qu'à l'occasion d'une entrevue administrée par un moyen mécanique. Dans certains pays, notamment latins, la méfiance à l'égard de l'administration des impôts est omniprésente. En effet, les participants hésiteront, voire refuseront, de répondre à des questions sur leur type de consommation et d'achat de peur que l'enquêteur ne soit un agent du fisc déguisé qui utilise le subterfuge de l'étude de marché pour en déduire un niveau de revenus plus imposable.

Les groupes de discussion (*focus groups*) sont eux aussi conditionnés par des impératifs culturels. Dans certains pays, notamment asiatiques, il est fortement conseillé de ne pas réunir dans une même pièce des participants à statut social différent, car les plus âgés ou ceux en position hiérarchique supérieure ne seront jamais contredits par les plus jeunes ou leurs subordonnés qui éprouvent un respect culturel à leur égard, rendant un tel comportement socialement inacceptable. Au Canada, les groupes de discussion avec les populations indigènes doivent être adaptés à l'aspect communautaire de leurs habitudes. Par exemple, ils se tiennent généralement dans un lieu public et sont ouverts à toute la population qui participe à sa guise. Un dédommagement est donné au chef du village en vertu de l'étiquette locale et non pas aux participants. Le temps nécessaire pour passer à travers un guide d'entretien est doublé par rapport à celui d'un même groupe avec une population non indigène du fait d'un format de réponses moins direct et spontané. Ainsi, la connaissance et la reconnaissance des normes culturelles permettent de se faire accepter au sein de la communauté et d'accéder à une information plus riche et pertinente. A contrario, la transposition littérale de cette méthode de recherche du sud au nord du pays pourrait entraîner une frustration mutuelle et l'invalidité des données.

L'interprétation des données en provenance de marchés à contexte culturel implicite peut aussi poser certains défis. Malgré l'objectivité et l'expérience requises, les chercheurs ont en effet tendance à interpréter les données selon leurs propres paramètres culturels. En conséquence, il convient de former des équipes avec des chercheurs de diverses origines afin d'obtenir une interprétation optimale et non biaisée (Craig et Douglas, 2001).

Par ailleurs, Internet peut voler au secours de la recherche internationale dans le cadre d'enquêtes visant surtout les entreprises, et plus particulièrement les panels de distributeurs. En effet, «l'accès en ligne permet de faire l'économie de terrains multiples et de frais de déplacements tout en facilitant le coordination centrale [...] 3M pour tester de nouveaux produits sous la marque Scotch a fait réaliser une enquête en ligne auprès de 1236 internautes dans cinq pays européens avec questions fermées et ouvertes et présentation du produit [...] Trois jours peuvent suffire pour tester trois concepts dans trois pays» (Michalowska, 2002).

Il serait cependant utile de s'assurer que l'hypothèse implicite de cette expérience repose sur un prétest du questionnaire et sur la perception sémiologique comparée de l'apparence du produit afin de l'adapter culturellement à chaque ensemble linguistique (anglophone, francophone ou encore germanophone, en guise d'illustration).

En ce qui concerne l'évaluation de la qualité des services au plan mondial, le SERVQUAL (Parasuraman, Zeithmal et Berry, 1985), l'outil le plus souvent utilisé en Amérique du Nord (Parasuraman *et al.*, 1988), a été testé dans le contexte taiwanais. Il en ressort que les variables culturelles ont décidément un impact sur l'évaluation des services puisque la dimension des relations interpersonnelles, qui est essentielle dans la qualité des services à Taiwan, n'est pas traitée de façon adéquate par le logiciel de SERVQUAL (Imrie, Cadogan et McNaughton, 2002).

Ces quelques exemples touchant l'obtention de données primaires aussi bien que secondaires ainsi que le monde de la recherche en marketing cybernétique et la perception de qualité dans un contexte international illustrent l'impérieuse nécessité d'un relativisme culturel. À cette fin, la recherche qualitative offre des outils qui permettent le recueil d'informations non structurées, sans leur apporter a priori la terminologie et les modèles imposés par le chercheur. La pertinence de l'ethnographie (qui recoupe les domaines de l'ethnologie et de l'anthropologie) se confirme de jour en jour, puisqu'elle a précisément pour objectif de déceler les dimensions culturelles de phénomènes notamment économiques au moyen d'observations et de l'application de méthodes plus classiques d'enquêtes de type sociologique.

On parle même d'ethnomarketing lorsque l'objet d'étude concerne le monde commercial. Ces principales techniques sont tout d'abord l'observation participante et le journal de bord, puis l'analyse photographique qui permet un décryptage plastique (couleur, formes, texture, etc.), iconique (symboles, signes figuratifs et figures de style) et linguistique des textes, légendes et autres enseignes (Badot *et al.*, 1998). Fondées sur les prémisses développées par Edward Hall, dont nous avons déjà souligné le

travail, l'ethnographie et ses applications prendront de l'importance pour la recherche des aspirations culturelles des consommateurs, car celles-ci sont ancrées dans les structures profondes du cerveau (Mariampolski, 1999), ce sur quoi nous reviendrons dans le prochain chapitre.

La sémiologie commerciale est culturelle

La sémiologie, une logique formelle des signes (Dewey, 1964), a surtout été appliquée à la partie la plus visible et « médiatisée » du marketing, à savoir la communication publicitaire. Elle se révèle cependant fort utile pour mieux comprendre toutes les formes de signes et de messages à forte connotation culturelle que l'entreprise envoie en permanence par le biais des composantes de sa stratégie commerciale vers son marché, notamment mondial, qui sont en interdépendance les uns par rapport aux autres.

L'exemple de l'utilisation de la *couleur* en marketing international illustre aussi bien les défis méthodologiques de l'approche comparée que son application au sein de systèmes de valeurs diversifiés. On connaît les interprétations symboliques de la couleur attribuées aux grands moments de la vie, comme le deuil qui est associé au noir en Europe et en Amérique du Nord, alors que c'est le blanc dans de nombreux pays asiatiques, le jaune au Mexique, le violet au Brésil, le rouge en Turquie (qui est synonyme de chance en Chine) et le rouge sombre en Côte-d'Ivoire ; le vert, qui signifie la fraîcheur en Amérique du Nord, est une couleur appréciée des Arabes mais interdite dans certaines parties de l'Indonésie, alors qu'elle est associée à la maladie dans les régions de denses forêts vierges (Copeland et Griggs, cités par Usunier, 1992). Lorsque ces caractéristiques symboliques sont appliquées au monde commercial, force est d'admettre qu'il y a de sérieuses contraintes. Ainsi, on relève d'importantes difficultés méthodologiques dans la mesure des préférences auxquelles s'ajoute une interprétation discutable des études de ce type ; de surcroît, il existe une grande volatilité culturelle de la symbolique des couleurs (Urien et Divard, 2000). Cependant, ces auteurs mentionnent quelques résultats pertinents dans le domaine de l'origine géographique de marques ou de produits. Ainsi, les pays asiatiques associent le rouge aux États-Unis ainsi qu'à la Chine et au Japon, le violet et le vert à la France et le vert à l'Italie, alors que les Américains lient le bleu à leur pays (Jacobs *et al.*, 1991). Complétons ce survol par quelques remarques autour des incontournables composantes de toute stratégie de marketing.

Le produit, qui est avant tout un ensemble de symboles stigmatisés par son image de marque, envoie des messages grâce à son emballage qui influencent plus que la publicité télévisée le consommateur dans son choix au niveau du commerce de détail. Le nom d'une marque ou d'un produit

change de sens suivant le contexte dans lequel il se trouve. En guise d'illustration, mentionnons plusieurs exemples qui font partie de ce que nous pourrions appeler le folklore du marketing international. C'est le cas de la voiture de la General Motors dénommée Nova qui, lorsqu'elle fut commercialisée en Amérique latine, n'a pas connu le succès escompté, car en espagnol « *no va* » signifie ne marche pas. Nous pensons également à ces noms de marques qui n'ayant pas été adaptés au contexte linguistique ont reçu un accueil mitigé, voire amusé en francophonie. C'est le cas de Miroku, une marque de fusil de chasse japonais, de la laque allemande Caby-net ou encore de Cue, dentifrice américain qui prononcé à la gauloise devient tout un paradoxe pour ce type de produit.

L'image de marque (que nous abordons au chapitre suivant) ainsi que l'utilisation que les consommateurs du monde entier font des produits et les motivations qui les poussent à se les procurer ont un impact sur leur sémiologie. Pour illustrer ces variations, nous présentons ci-après trois combinaisons de produits et motivations.

Même produit et motivations différentes : c'est le cas des bicyclettes, qui demeurent en Chine (pour un certain temps encore) un moyen de transport et se transforment en Amérique du Nord en véhicules sportifs. Une étude publiée par l'hebdomadaire français *L'Express* en septembre 2003 sur les préférences des consommateurs de meubles au sein de la Communauté européenne révèle des différences fort intéressantes. Ainsi, les Britanniques recherchent un canapé moelleux, les Allemands une banquette plus dure et les Polonais un convertible à cause de leur manque d'espace. Quant au lit conjugal, les Allemands optent pour la juxtaposition de deux matelas de 90 cm, alors que les Français préfèrent un seul lit de 140 cm (Stehli et Milceni, 2003).

Mêmes motivations et produits différents : la faim est un besoin qui se traduit par la motivation universelle de trouver de la nourriture. Les multiples façons de s'alimenter illustrent bien la complexité de l'industrie de la restauration dont l'image de marque reste fortement déterminée par son pays d'origine.

Même produit et mêmes motivations : on retrouve ici les produits de luxe et ceux de haute technologie populaire (photographie et informatique par exemple) ainsi que tout ce qui touche le commerce interentreprises. Aurait-on là une illustration d'un marketing mondial uniformisé fondé sur des segments de marché aux attentes similaires ? Rien n'est moins certain, si l'on se fie à une pratique de fabricants japonais. La décision de Canon, Nikon et Fuji de lancer des boîtiers bon marché et en couleurs (jaune, bleu, rouge) au lieu du noir traditionnel a suscité un vif plaisir en Europe et aux États-Unis, mais elle a déçu souverainement au Japon (Urien et Divard, 2000).

Les communications promotionnelles, notamment par média de masse, étant le miroir de la société, elles ne peuvent, pour être efficaces, que refléter la culture locale. Nous pensons à cette compagnie de transport aérien américaine qui a offert pour son vol inaugural vers le Japon une rose blanche à tous ses passagers. Elle ne savait pas que le blanc, comme nous l'avons déjà mentionné auparavant, symbolise le deuil au Japon et qu'en conséquence ce cadeau ne présageait rien de bon.

Étant donné la complexité linguistico-culturelle des communications internationales, faut-il se contenter de traduire ou bien alors adapter ou créer les messages publicitaires destinés aux marchés étrangers? Il s'agit là d'une problématique essentielle de gouvernance du marketing mondial, qui est abordée en conclusion de cet ouvrage, puisque cela pose la question fondamentale du type de décision qu'il faut prendre à ce propos. En d'autres termes, doit-on centraliser (traduire), coordonner (adapter) ou encore décentraliser (créer) les thèmes de communication touchant la marque, l'emballage et la publicité? Pour l'instant, nous nous contenterons d'observer la dimension plus sémiologique de cette problématique, soit la publicité.

Les erreurs de traduction aussi bien linguistique que culturelle des messages publicitaires sont nombreuses. L'exemple classique est celui de Kentucky Fried Chicken dont le message « bon à s'en lécher les doigts » s'est transformé en chinois en « bon à s'en bouffer les doigts ». Dans le contexte biculturel du Canada des années 1960 (l'exemple date quelque peu, mais il est très révélateur), un produit de poisson en boîte a connu un franc succès en Ontario et un échec indéniable au Québec. Le message publicitaire, traduit de l'anglais au français, montrait une femme en short qui jouait au golf avec son mari ; elle lui disait qu'elle pouvait rester sur le terrain toute la journée et tout de même préparer un délicieux repas grâce à la boîte de conserve. Or, à cette époque (voilà une belle preuve que les normes culturelles sont en mouvance constante), la francophone ne jouait pas au golf, encore moins avec son mari ; en outre, elle ne portait pas de short et ne se serait sûrement pas dérobée à ses obligations de ménagère, sans compter qu'elle n'aurait jamais osé présenter du poisson comme plat principal, sauf peut-être un vendredi soir (Hénault, 1979).

L'adaptation du message permet de minimiser ce type d'erreur en évitant les pièges de la traduction littérale et en utilisant un guide d'opinion comme personnage central qui soit le reflet symbolique du marché visé. L'adaptation pourra porter aussi sur le code vestimentaire qui varie, comme chacun sait, d'un continent à l'autre. Le nu en publicité est plus utilisé et toléré en Europe qu'il ne l'est en Amérique du Nord, alors qu'il est banni des pays musulmans tels que l'Arabie saoudite. Tout sociologue

publicitaire aura cependant une tendance naturelle et compréhensible à privilégier la création des messages, qui favorisent une meilleure correspondance entre l'image du produit ou service et les valeurs locales.

Notons que la création publicitaire se justifie sans problème lorsque la taille du marché ciblé permet d'amortir le coût de production assurément plus élevé que pour la simple traduction et adaptation. Il deviendra alors impérieux de trouver un compromis entre les pressions exercées par les financiers de l'entreprise désireux de baisser les coûts de marketing à court terme et les objectifs de gain de parts de marché que permettra d'atteindre l'investissement publicitaire, mais cela à plus long terme.

Le prix, c'est l'essence des valeurs anthropologiques de l'échange. Il reflète la valeur culturelle attribuée au produit et la perception de qualité qui en découle. Pour saisir la quintessence du prix, voyons rapidement l'une des pratiques ancestrales qui en est le cœur, le Potlach.

Le Potlach symbolise le mieux l'origine anthropologique de l'échange. Il était autrefois pratiqué par les autochtones de la côte Ouest du Canada et de l'Alaska. Il s'agit d'un processus en deux étapes : le don et le contre-don qui se déroulent lors d'événements spéciaux tels que mariages, décès ou saisonniers (solstices par exemple). Ces échanges sont fondés sur des marchandises de consommation courante qui ont une valeur symbolique à connotation quasi magique. Celui qui a donné le moins devient le débiteur du vainqueur, qui en retire force, prestige et autorité. Le don entraîne nécessairement la notion de crédit, puisque c'est sur un système de cadeaux donnés et rendus à terme que sont édifiés, d'une part, le troc et, d'autre part, l'achat et la vente... et aussi le prêt (Mauss, 1950).

Le processus de négociation qui mène à sa fixation sert donc de moyen pour construire et développer un contact puis une relation tant sociale qu'économique. Dans certaines parties de l'Indonésie et de l'Inde, le prix est calculé en fonction du statut social de l'acheteur potentiel. Plus on lui fait payer cher, plus cela reflète la hauteur de son rang social. Ce genre de logique peut créer des problèmes de communication avec notamment des touristes qui en ignorent le bien-fondé culturel a priori ; ces personnes auront ainsi tendance à penser que le vendeur concerné cherche à abuser de leurs rôle et statut d'étranger.

La distribution est également fortement ancrée dans le substrat culturel même si sa structure recouvre une réalité plus macroéconomique. Le cas du Japon illustre fort bien l'impact de la culture de consommation sur le système national. Considérés comme la barrière non tarifaire la plus efficace du Japon, les canaux de distribution se caractérisent par une structure dominée par la présence de nombreux grossistes qui alimentent une densité

encore plus grande de détaillants au service de clients qui font des petits achats fréquents dans des boutiques de petite taille ; les traditions de fidélité, harmonie et amitié entre les membres de ces longs canaux de distribution sont des valeurs qui ont préséance sur leur rentabilité économique (Cateora et Graham, 2005).

Toujours au Japon, la rémunération des forces de vente se fonde sur l'ancienneté au sein de la compagnie. « Les systèmes de commission sont donc liés aux efforts combinés de la force de vente tout entière, ceci renforçant l'éthique japonaise du travail en équipe » (Prime et Usunier, 2004). À un niveau plus micro, on constate qu'en Chine Coca-Cola évite de vendre ses bouteilles par paquet de quatre, car c'est un chiffre qui porte malheur.

Le franchisage international est devenu l'un des canaux de distribution privilégiés de pénétration des marchés étrangers qui ont connu depuis les trois dernières décennies un essor sans précédent. L'un des défis contemporains est d'harmoniser les attentes diversifiées des consommateurs internationaux tout en attirant des employés qui refléteront cette diversité culturelle (Murphy, 1998). On retrouve dans cette préoccupation le bien-fondé d'une approche qui prend de plus en plus d'importance, soit celle de la théorie des parties prenantes mentionnée en introduction et dont l'impact multidimensionnel sera repris dans la troisième partie.

La culture joue également un rôle évident lorsque le processus d'exportation repose directement sur des contacts avec des intermédiaires étrangers ou lorsque la distribution se fait par correspondance ou par Internet. Les compétences de négociation interculturelle deviennent alors indispensables.

Métissage culturel et négociations mercuriales

Le métissage culturel de tout négociateur international prend sa source dans la double appartenance de ce dernier à de multiples groupes sociaux ainsi qu'à son entreprise qui, par définition, possède son propre système de valeur, reflet de l'industrie à laquelle elle appartient. Les traditions nationales ont même tendance à imprégner et dominer les logiques organisationnelles (D'Iribarne, 1989).

Toute négociation se fonde sur le jeu des acteurs (nombre, style et statut hiérarchique), sur son contexte (enjeux financiers, localisation des discussions, etc.) et sur le processus de création de confiance. Ces trois composantes sont fortement ancrées dans le vécu anthropologique des protagonistes, mais dépendent également des dimensions juridiques et

politiques sans négliger pour autant l'impact de la conjoncture économique. Donnons ici quelques exemples de certaines différences culturelles entre négociateurs de nationalités diverses.

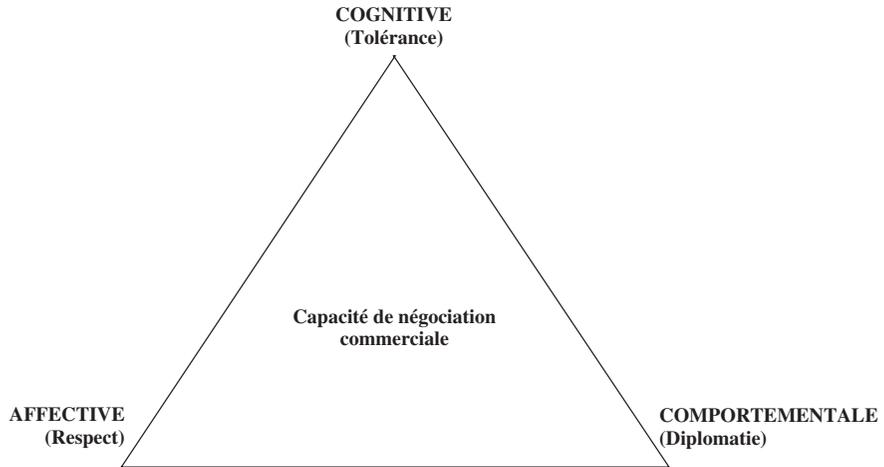
Dans les années 1980, une étude comparée des styles de négociation relevait certaines spécificités (Graham, 1983) qui illustrent fort bien le type d'écart qu'il faut combler pour parvenir à une entente au niveau micro-économique international. Ainsi, les Japonais avaient tendance à accorder la priorité aux relations interpersonnelles, alors que les Américains et les Brésiliens privilégiaient la rationalité ; là où les Américains soulignaient l'habileté verbale comme qualité, les Japonais parlaient de la faculté d'écoute.

Au plan éthique, thème que nous approfondirons dans les chapitres 8 et 9, les différences entre Américains et Chinois sont particulièrement révélatrices des difficultés omniprésentes pendant les négociations interculturelles. En effet, l'approche chinoise privilégie le *guanxi* ou tissu de relations et réseaux qui détermine les attentes et le niveau de confiance. Pour eux, le contexte du contrat prime, alors que, pour les gestionnaires américains, c'est son contenu, particulièrement juridique, qui est prioritaire. Quand il y a risque de mésentente, leurs homologues chinois insistent sur l'importance à accorder à la communication qui va résorber les zones de conflit. En effet, le contrat est perçu comme un symbole relationnel entre partenaires et non pas comme un ensemble de clauses contractuelles (Pitta, Fung et Isberg, 1999).

Une analyse des nombreux styles de gestion dans diverses parties du monde (par exemple, Bollinger et Hofstede, 1987 ; Cateora et Graham, 2005 ; d'Iribarne et autres, 2002 ; d'Iribarne, 1989 ; Graham, 1983 ; Prime et Usunier, 2004 ; Usunier, 1992) ainsi que notre expérience intercontinentale permettent d'établir des points de convergence dans les attentes et styles de négociation. Diplomatie, respect et tolérance émergent, certes à des degrés d'importance relative divers, comme des constantes qui assurent la base d'une création de confiance ainsi qu'une plus grande propension à un comportement relationnel pérenne.

Proposons un modèle simple des conditions indispensables pour mener à bien des négociations internationales. Il est fondé sur les principales composantes des attitudes que sont, en psychologie sociale, les dimensions cognitives, affectives et comportementales (voir figure 6).

Les individus concernés se doivent d'abord de construire leur connaissance notamment des langues étrangères ainsi que de leur langage culturel respectif afin de mieux comprendre la partie adverse. Le savoir n'est-il pas la base de la tolérance qui demeure le premier ingrédient des interactions internationales, la source de toute crédibilité ?

FIGURE 6**Formation des attitudes de négociation mercuriiale internationale**

Ils doivent ensuite développer la composante affective en démontrant de l'empathie envers l'altérité et une capacité à lutter contre le risque culturel de projection ethnocentrique. Le respect des valeurs d'autrui devient alors le deuxième pilier d'une négociation efficace. Une étude sur une cinquantaine de sensibilités religieuses démontre que le respect des autres est l'une des cinq valeurs de base partagées par tous les groupes (Digh, 1997).

La composante comportementale s'acquiert, bien sûr, avec l'expérience qui devient, elle, source de diplomatie au sens large et se traduit, entre autres, par cette aptitude à minimiser les risques de faire perdre la face à l'adversaire. Même si l'intensité de ce risque est fortement connotée culturellement, les Asiatiques étant a priori plus sensibles à cet égard, connaissez-vous des individus, fussent-ils négociateurs chevronnés, qui aiment s'apercevoir qu'ils sont en train de perdre la face ?

Parmi les nombreux programmes de formation à l'interculturalité, un site Internet mérite d'être mentionné pour son approche didactique. Il s'agit du guide intitulé *Marco Polo et l'avantage concurrentiel transculturel*, que l'on peut consulter sur le site du gouvernement fédéral canadien à <strategis.ic.gc.ca>. On y apprend, par exemple, qu'un exportateur canadien s'est retrouvé à Bangkok en situation de négociation avec des homologues thaïlandais. Les premières rencontres se sont bien déroulées

jusqu'au moment où l'homme a commencé à poser des questions sur le roi du pays et s'est permis quelques commentaires comparatifs jugés désobligeants par ses hôtes. Les réunions subséquentes ont été annulées sans qu'il comprenne le pourquoi de ce changement subit de leur part. Si notre exportateur avait fait ses devoirs et acquis une connaissance même sommaire sur les us et coutumes thaïis, il eût appris que le roi y est considéré comme un dieu vivant et qu'aucune critique, venant de surcroît d'un *farang* (étranger), ne peut être tolérée. Cela tend à prouver également que les trois composantes des attitudes propices à une négociation mercuriale internationale sont en interdépendance. Si l'une d'entre elles fait défaut, le processus entier est voué à l'échec.

CONCLUSION

La prise en compte de la culture en marketing international est indispensable pour créer cette valeur de lien qui constitue l'un des trois piliers du modèle dont ce livre est l'objet principal. Il n'y a pas, de toute évidence, de substitut à l'expérience, au vécu international. La formation n'est qu'un adjuvant, essentiel certes, à une gestion optimale de cette variable indépendante du marketing mondial.

Cette prise en compte impose également une gouvernance fondée sur la coordination des décisions entre le siège social et les partenaires de l'entreprise ou ses filiales ainsi qu'entre les filiales. La justification de cet aspect important de la gestion commerciale, qui sera repris en conclusion du présent ouvrage, repose sur le besoin de mieux connaître les systèmes de valeurs locaux ainsi que leurs implications sur le comportement de consommation afin d'en déduire des stratégies de marketing mieux adaptées aux idiosyncrasies de la mosaïque culturelle des marchés du monde.

Puisque, dans la troisième partie, nous nous proposons d'aborder le rôle essentiel des alliances stratégiques dans la gestion des affaires commerciales mondiales, nous nous contentons pour l'instant de retenir l'impact d'une approche culturelle en marketing à ce niveau. Il est en effet impensable de mener des recherches ou d'appliquer un programme (franchisage et publicité notamment) sans penser s'associer à des partenaires locaux qui agissent à titre de pont, de traducteur et d'intermédiaire indispensables.

Les deux chapitres suivants montreront que la sociologie de la consommation est également alimentée par les entreprises et les commerçants. Nous n'en voudrions pour preuve momentanée que ce constat qui se veut aussi humoristique que véridique : les marques deviennent des prénoms donnés aux enfants. Un professeur de psychologie du Nebraska a étudié les noms des quelque quatre millions de bébés nés en 2000 aux

États-Unis (Shrieves, 2004). Il y a découvert, pour les garçons, 55 Chevy (modèle automobile de Chevrolet), 12 Camry (construit par Toyota), 7 Courvoisier (marque connue de cognac), 17 Dodge (marque du groupe DaimlerChrysler). Pour les filles, il a trouvé 298 Armani, 164 Nautica, 36 CATERA (modèle de Cadillac) et 6 Cartier, marques auxquelles s'ajoutent grâce à d'autres études menées en 2003, 353 Lexus, 269 Chanel et quelques ÉVIAN, Guinness, Chivas Regal, Nivea, Pepsi et... Nike dont le nom, en passant, vient de la déesse grecque de la Victoire, un juste retour des choses !

RÉFÉRENCES

- BADOT, O. *et al.* (1998). *Dictionnaire du marketing*, Paris, Hatier, 426 p.
- BOLLINGER, D. et G. HOFSTEDE (1987). *Les différences culturelles dans le management : Comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?*, Paris, Éditions d'Organisation, 268 p.
- CATEORA, P. et J. GRAHAM (2005). *International Marketing*, 12^e éd., New York, McGraw-Hill et Irwin, 730 p.
- CRAIG, S. et S. DOUGLAS (2001). « Conducting International Marketing Research in the Twenty First Century », *International Marketing Review*, vol. 18, n° 1, p. 80-90.
- DEWEY, J. (1964). « Pierce's Theory of Linguistic Signs, Thought and Meaning », *The Journal of Philosophy*, avril, p. 85-95.
- DIGH, P. (1997). « Shades of Gray in the Global Marketplace », *HRMagazine*, avril, p. 90.
- D'IRIBARNE, P. (1989). *La logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Seuil, 284 p.
- D'IRIBARNE, H.A., J.P. Segal, S. Chevrier et T. Globokar (2002). *Cultures et mondialisation : gérer par-delà les frontières*, Paris, Seuil, 360 p.
- GRAHAM, J.L. (1983). « Brazilian, Japanese and American Business Negotiations », *Journal of International Business Studies*, vol. XIV, n° 1, p. 47-61.
- HALL, E. (1960). « The Silent Language of Overseas Business », *Harvard Business Review*, mai-juin, p. 87-96.
- HALL, E. (1966). *The Hidden Dimension*, New York, Doubleday.
- HÉNAULT, G. (1979). *Le consommateur*, Montréal, Presses de l'Université du Québec, 223 p.
- HÉNAULT, G. (1987). *Marketing et développement du tiers-monde : quelques applications au secteur agroalimentaire en Afrique*, Paris, ACCT-Économica, 200 p.

- HOFSTEDE, G. (2001). *Culture's Consequences : Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*, 2^e éd., Beverly Hills, Cal., Sage, 616 p.
- IMRIE, B., J. CADOGAN et R. MCNAUGHTON (2002). «The Service Quality Construct on a Global Stage, *Managing Service Quality*, vol. 121, n° 1, p. 10-18.
- JACOBS, L., C. KEOWN, R. WORTHLEY et G. KYUNG-II (1991). « Cross-Cultural Colour Comparisons : Global Marketers Beware ! », *International Marketing Review*, vol. 8, n° 3.
- LEE, J.A. (1966). «Cultural Analysis of Overseas Operations », *Harvard Business Review*, mars-avril, p. 106-111.
- MARIAMPOLSKI, H. (1999). «The Power of Ethnography », *Journal of the Market Research Society*, vol. 41, n° 1, p. 75-86.
- MAUSS, M. (1950). «Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques (1923-1924) », dans *Sociologie et Anthropologie*, Paris, Presses universitaires de France, p. 152-153.
- MICHALOWSKA, A. (2002). « Les outils terrain au service de l'international », *Marketing Magazine*, n° 73, 01-10, 2 p.
- MURPHY, C. (1998). «Cultural Diversity and Franchising », *Franchising World*, mai-juin, vol. 30, n° 3, p. 7-10.
- O'GRADY, S. et H. LANE (1996). «The Psychic Distance Paradox », *Journal of International Business Studies*, vol. 27, n° 2.
- PARASURAMAN, A., V.A. ZEITHMAL et L. BERRY (1985). « A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research », *Journal of Marketing*, vol. 49, p. 41-50.
- PARASURAMAN, A., V.A. ZEITHMAL et L. BERRY (1988). « Servqual : A Multiple-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality », *Journal of Retailing*, vol. 64, n° 1, p. 12-40.
- PITTA, D., H.-G. FUNG et S. ISBERG (1999). « Ethical Issues Across Cultures : Managing the Differing Perspectives of China and the USA », *Journal of Consumer Marketing*, vol. 16, n° 3, p. 240-256.
- PRIME, N. et J.C. USUNIER (2003). *Marketing international : développement des marchés et management multiculturel*, Paris, Vuibert, 348 p.
- ROCHER, G. (1968). *Introduction à la sociologie générale*, tome 1, Montréal, HMH.
- SHRIEVES, L. (2004). «Chevy, Champagne and Chanel. What's in a Baby's Name? », *Ottawa Citizen*, 17 janvier.
- STEHLI, J.-B. et B. MILCENI (2003). «Mode de vie Europe : chacun ses meubles », *L'Express*, n° 2723, 11 septembre, p. 42-43.

- URIEN, B. et R. DIVARD (2000). «La prise en compte de la dimension culturelle de la couleur en marketing international», *Note de recherche de l'Équipe de recherche en Économie et Gestion*, Université de Brest, n° 00-3, 25 p.
- USUNIER, J.C. (1992). *Commerce entre cultures : une approche culturelle du marketing international*, tome 1, Paris, Presses universitaires de France, 453 p.
- WEBER, M. (1964). *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon.

À LA RECHERCHE DE L'INCONSCIENT COLLECTIF EN MARKETING INTERNATIONAL¹

La résurgence des mythes au sein de notre société postmoderne se confirme plus particulièrement en périodes d'insécurité mondialisée qui stimule notre besoin de recherche de vérité, de sens à la vie ainsi que notre soif de magie et de mystère. D'où les succès commerciaux en Occident, par exemple, tant des livres de R.R. Tolkien et de J.K. Rowling que celui des films qui en sont issus. Il s'agit là en effet d'histoires et de contes qui s'alimentent dans notre patrimoine féérique et qui parlent à notre imaginaire mondialisé tout en nous fournissant un sentiment d'appartenance. Carl Jung et son inconscient collectif nous aideraient-ils alors à mieux comprendre cette résurgence et son impact sur la phénoménologie de la consommation internationale ?

1. L'essentiel de ce chapitre est tiré de : G. Hénault (2004), « Les archétypes jungiens : mythes ou Saint-Graal du marketing international ? », *Consommations et Sociétés*, n° 5, 19 p.

Dans les années 1960 et 1970, l'utilisation des concepts et techniques de la psychologie des profondeurs pour le marketing se voulait essentiellement d'inspiration freudienne à la suite notamment du succès de « la stratégie du désir » (Dichter, 1970). Les apports des thèses jungiennes au comportement de consommation se sont révélés, en revanche, peu utilisés en Europe et inexistantes en Amérique du Nord pour deux raisons (Zaltman et Walendorf, 1979). Premièrement, la théorie de Jung était relativement inconnue jusque dans les années 1970 en comparaison de celle de Freud qui s'est intégrée à la culture populaire. Deuxièmement, la démarche de Jung était bien plus complexe que celle de Freud qui se voulait beaucoup plus déterministe. On pourrait également ajouter que ses thèses ont de surcroît été l'objet de pseudo-applications scientifiques sulfureuses justifiant le nazisme (Akoun et Veraldi, 1972) sur la base d'une confusion entretenue entre son inconscient collectif et l'inconscient collectiviste issu des techniques de conditionnement propres au postulat behavioriste (voir Watson et Pavlov, par exemple).

L'intérêt pour l'entreprise, somme toute fort récent, suscité par la démarche jungienne depuis le début de ce siècle nouveau peut s'expliquer de deux façons. Tout d'abord, on sent le besoin de mieux comprendre la sociologie économique (au sens large) de la mondialisation. Ensuite, on remarque le raffinement et l'acceptation méthodologiques croissantes de la recherche qualitative en marketing qui confirme la pertinence et la légitimité d'un approfondissement analytique de l'inconscient collectif. Curieusement, cependant, les écrits sur l'apport de la démarche jungienne au marketing sont le fait de conseillers en gestion ou de professionnels de la publicité tels que Mark et Pearson (2001), Rapaille (2001) ou encore Wertime (2002) et non pas d'universitaires. Ces derniers soit occultent, paradoxalement, la référence explicite à l'héritage jungien (Zaltman, 2003), soit l'abordent comme un sous-ensemble secondaire de la recherche en marketing « psychoscopique » (Pellemans, 1998 et 1999). Une analyse d'une vingtaine de livres sur le marketing international et mondial publiés entre 1982 et 2003, dont trois en français, révèle qu'il n'y a aucune référence aussi bien aux archétypes qu'à l'inconscient collectif jungiens.

Le paradoxe jungien repose sur le constat que Jung lui-même refusait la filiation intellectuelle avec le courant de pensée dont il était l'instigateur. On ne pourra donc parler ici que d'un emprunt à l'approche jungienne qui se traduit notamment par des variantes méthodologiques dans les diverses applications abordées ainsi que par une définition fluctuante du concept d'archétype. C'est pourquoi il convient d'en relever la toute dernière conception parue après la mort de Jung en 1961.

L'archétype est une tendance à former des représentations d'un motif [mythologique] [...] qui se révèlent instinctives, semblables à l'impulsion poussant des oiseaux à faire leurs nids ou celle des fourmis à

s'organiser en colonies [...] les instincts étant une pulsion physiologique perçue par les sens [...] qui se manifestent également par les fantasmes et révèlent leur présence par des images symboliques. (Jung, 1968b, p. 57-58, trad. libre.)

Le célèbre psychanalyste suisse a en effet noté la résurgence d'images archétypales dans les rêves de ses patients qui se manifestent constamment dans les mythes, les légendes ainsi que dans les œuvres littéraires et artistiques contemporaines. Les anthropologues et ethnologues ont également remarqué que « les mêmes pensées élémentaires se retrouvent dans le monde entier, sous des conditions sociales et culturelles tout à fait différentes » (Sauvageot, 1987, p. 82). En d'autres termes, « les archétypes sont, dans l'espace mental, des dépôts permanents d'expériences continuellement répétées au cours des générations » (Pellemans, 1998, p. 35). Ils s'accumulent depuis les temps immémoriaux au sein de notre inconscient collectif qui est le réservoir de nos émotions agissantes alimenté par les instincts tels ceux de conservation et reproduction. « La présence des archétypes dans notre imaginaire actuel n'est pas alors le fait de la survivance de la mémoire. Elle résulte aussi et surtout du fait que tout archétype est l'expression de fonctions symboliques qui sont constitutives de l'être humain » (Sauvageot, 1987, p. 85).

L'objectif poursuivi ici est donc de chercher à faire le point sur l'utilité et l'utilisation de la démarche jungienne en marketing international afin de mieux en comprendre l'apport et le potentiel dans un contexte mondialisé en fonction d'une hypothèse de base chère aux décideurs d'entreprises en voie d'internationalisation et multinationales : les archétypes seraient-ils le Saint-Graal de la stratégie permettant d'établir ce qui est commun à l'humanité et ainsi de rejoindre de façon harmonisée les publics de tous les continents sur la base d'une programmation, notamment commerciale, uniformisée ? Ce fantasme mystifié puis mythifié par Dichter (1962) et Levitt (1983) qui voyaient, à vingt ans d'intervalle, poindre à l'horizon un seul marché mondial (américanisé bien sûr) serait-il réalisable grâce au recours aux archétypes ? Autrement dit, l'approche d'inspiration jungienne au marketing international permet-elle de valider le postulat universalisant de Dichter et de Levitt ?

Pour vérifier cette hypothèse, nous allons tenter de faire une brève synthèse des concepts jungiens appliqués à la consommation internationale postmoderne pour ensuite analyser l'utilisation des archétypes en marketing culturellement différencié. Quelles méthodes de recherche archétypale permettent d'appliquer ce type de stratégie mercuriale ? L'approche d'inspiration jungienne est-elle commercialement rentable ? Si oui, *quid* des dimensions éthiques touchant l'utilisation d'outils qui cherchent à

influencer notre inconscient collectif à des fins de persuasion marchande ? En conclusion, le postulat universalisant reprend-il de la vigueur sous l'influence du marketing archétypal ?

ARCHÉTYPES D'INSPIRATION JUNGienne ET COMPORTEMENT DE CONSOMMATION POSTMODERNE

Présentons tout d'abord quelques caractéristiques essentielles des archétypes telles qu'elles ont été définies tant par le courant de psychologie jungienne que par les autres sciences notamment sociales avant d'en voir les applications au monde de la consommation plus particulièrement postmoderne.

Qu'il soit appelé « forme élémentaire » par Platon ou « résidu archaïque » par Freud, l'archétype recouvre une réalité complexe qui a été étudiée sous des angles épistémologiques fort différents, bien que convergents. Ainsi, « la psychologie des profondeurs », avec Jung, mais aussi avec ses successeurs (E. Humbert, P. Solié, M.L. Von Frantz, etc.), et l'anthropologie à travers différents courants se sont en fait rejointes, quant à cette notion d'archétypes, sur les notions de schèmes. Dès lors que l'on parle d'une universalité de certains anthropomorphèmes, il faut noter que ce qui est transmis, ce sont les axes, les schèmes et non les contenus des archétypes : « Seules les formes peuvent être communes, mais non les contenus » (Levi-Strauss).

L'archétype peut être effectivement envisagé comme un donné immédiat de l'inconscient [...] dont l'enracinement se ferait par le biais de l'appareil neurophysiologique humain [...] Car si l'imaginaire participe de l'héritage bio-physiologique d'une humanité mille fois millénaire, il est néanmoins influencé par des différenciations culturelles et sociales propres à son milieu immédiat de développement. (Sauvageot, 1987, p. 86 et 88.)

On voit ici que l'étude des archétypes à l'origine jungienne s'est enrichie d'une démarche interdisciplinaire qui va bien au-delà des sciences dites sociales pour intégrer le potentiel que représentent les sciences neurologiques dont on analysera l'émergence en troisième partie du chapitre.

L'archétype est à la fois universel et « modelé par la culture » (Mark et Pearson, 2001 ; Rapaille, 2001 ; Wertime, 2002) ainsi qu'ambivalent. Par exemple, le guerrier est symbolisé par le sumo au Japon, par Bruce Lee à Hong Kong ou par le lutteur/catcheur aux États-Unis. Qu'il s'agisse du vieux sage, du héros, de la grand-mère, de la persona, de l'ombre, de l'animus ou encore de l'anima, les archétypes ne sont pas nécessairement isolés les uns des autres dans l'inconscient collectif (Jung, 1975, cité par

Pellemans, 1998). Ils peuvent en effet se combiner, s'interpénétrer et éventuellement fusionner. Ainsi, le héros et le vieux sage produisent le roi philosophe et visionnaire, alors que le héros et le démon mènent au leader satanique comme Hitler (Pellemans, 1998). L'inconscient collectif s'exprimant dans les archétypes sous forme de mythes qui, comme l'a démontré Durkheim, sont perpétués par les rites, on retrouve ce même constat dans l'ambivalence des mythes où Hermès est à la fois le dieu des commerçants et celui des voleurs et où Janus exprime la dualité des contraires ainsi que dans l'expression des rites qui peuvent se révéler négatifs, positifs ou encore piaculaires.

Les archétypes sont également éternels et « contemporains, [...] créant des effets à court terme et des impacts à long terme » (Wertime, 2002). En effet, la société postmoderne non seulement utilise les archétypes existants, ressuscite les héros virtuels d'antan, mais elle en crée également de nouveaux tant dans les industries culturelles que par la dynamique socio-anthropologique entretenue, notamment, par le marketing des images de marque.

Ainsi, le cinéma, plus particulièrement américain, fabrique ses héros dont il diffuse l'imaginaire partout dans le monde. La force des mythes ainsi conçus se révèle si intense qu'elle pousse éventuellement à schizophréniser, par exemple, la société californienne qui assimile ou confond l'héroïsme virtuel (le rôle du cow-boy et celui de Terminator par exemple) avec la réalité politique, comme les élections de Reagan et Schwarzenegger au poste de gouverneur en attestent. Quant au mythe du Superman, entretenu depuis des décennies par cette industrie, « il satisfait les nostalgies secrètes de l'homme moderne qui, en se sachant déchu et limité, rêve de se révéler un jour un personnage exceptionnel, un héros » (Eliade, 1963). L'enthousiasme international suscité par le film de Spiderman quelque quarante ans plus tard renforce sans aucun doute ce constat même si, comme nous allons le voir plus tard, le postmodernisme va complexifier quelque peu cette problématique. Illustrons par trois courts exemples la vitalité archétypale entretenue par la commercialisation des mythes hollywoodiens.

Le retour des héros disparus

La vague nostalgique qui s'amplifie avec les orages économiques résurgents de façon cyclique ressort ses héros morts et les ressuscite à des fins commerciales. C'est le cas, par exemple, des meubles de Thomasville (une marque qui se veut haut de gamme et classique, empreinte du charme de la Nouvelle-Angleterre) qui a mis en marché la collection Bogart pour glorifier « le retour à l'ère hollywoodienne la plus romantique pleine de style et d'élégance » et la collection Ernest Hemingway en soulignant « la

réputation et le respect» qu'inspirent l'auteur et «sa» ligne de meubles. En septembre 2003, Chrysler France a lancé une vaste campagne publicitaire dans tous les hebdomadaires à grande circulation (*Paris Match*, *Le Nouvel Observateur*, etc.) sur deux pages. À gauche, le visage de James Dean avec une question en rouge «Êtes-vous rebelle?»; à droite, une photo sur le premier tiers bas de la page de la PT Cruiser surmontée d'une question: «Ou est-ce l'impression que vous donnez?»

L'émergence des héros du sous-sol

La télé réalité qui envahit l'Occident avec succès depuis le début du nouveau millénaire confirme le rôle clé de la télévision dans la fabrication des héros ordinaires en complétant ainsi l'alimentation de notre imaginaire collectif par l'industrie cinématographique. «En effet, aujourd'hui, les héros – on pense à Super Mario, Forrest Gump, Mr. Bean, Truman, Loana et autres «lofteurs» – apparaissent plus comme des héros du sol ou du sous-sol [...].» Eco (1993), dans une synthèse sur le mythe du héros aux XIX^e et XX^e siècles, énonce que c'est la télévision qui a imposé l'«*everyman*» contre le Superman, en offrant comme modèle l'homme de tous les jours, avec ses faiblesses et ses imperfections, celui auquel n'importe qui peut s'identifier» (Badot et Cova, 2003). On constate ici que les thèses d'Eliade et de Eco ne sont pas nécessairement contradictoires mais plutôt convergentes dans le temps; elles renforcent en conséquence l'omniprésence du héros au sein de notre civilisation contemporaine dont la symbolique se modifie avec l'évolution des valeurs culturelles.

Les cow-boys motorisés

Quel est le modèle automobile le plus vendu dans le monde? Il s'agit du Ford 150 qui est une camionnette (*pickup truck*) qui a battu le record des ventes en Amérique du Nord pour les vingt et une dernières années (*Ottawa Citizen*, 7 février 2003), ce qui en fait le modèle le plus vendu au monde avec 800 000 véhicules en 2002 (*Ottawa Citizen*, 27 juin 2003). Le cow-boy d'hier, archétype de la culture américaine, a été remplacé par le camionneur d'aujourd'hui dans lequel se retrouvent les banlieusards qui conduisent le F150 et se veulent les chantres du style de vie western. Or, le western, c'est un conte fabuleux qui affirme à la manière d'un grand rituel que l'être humain fondamentalement bon est guidé par ce grand rêve de liberté et le plaisir d'échapper à l'ordre établi... Il s'agit en effet d'un des principaux mythes fondateurs des États-Unis qui s'est transformé en stéréotype dont la popularité planétaire transcende toutes les barrières culturelles (Arcand et Bouchard, 2002). Le succès mondial des motos de

marque Harley-Davidson illustre fort bien l'internationalisation du mythe du cow-boy « véhiculé » par les quelque 800 000 membres de sa communauté réelle et virtuelle sur tous les continents <www.hog.com>.

L'UTILISATION DES ARCHÉTYPES EN MARKETING CULTURELLEMENT DIFFÉRENCIÉ ET INTERNATIONAL

Les archétypes, présentés comme le véritable ADN des communications (Wertime, 2002) ou bien comme le chaînon manquant entre la motivation des consommateurs et la vente de produits (Mark et Pearson, 2001) ou encore comme l'ADN de la culture (Rapaille, 2001), sont devenus le sésame des argumentaires conçus aussi bien par des conseillers en gestion commerciale que par des agences publicitaires pour vendre leurs services aux entreprises du monde entier.

L'ancrage archétypal des marques mondialisées

Comment donc connecter émotionnellement le besoin au produit et sa marque par le biais des archétypes ? La réponse varie, bien sûr, d'une source à l'autre suivant l'approche privilégiée. Rapprochons, en guise d'illustration, les typologies qu'ont dressées Mark et Pearson (2001) et Wertime (2002) en synthétisant, dans le tableau 1, six des douze archétypes relevés dans chacun de ces deux ouvrages.

Ainsi, on retrouve dans les deux ouvrages les archétypes mentionnés sous des noms différents, mais renvoyant à une réalité similaire (amants/sirènes par exemple), ainsi que ceux désignés par le même vocable (créateurs et héros). Les exemples et les applications commerciales qui servent

TABLEAU 1
Archétypes et symboles commerciaux mythifiés

Archétype	Exemple	Applications commerciales
Amants/sirènes	Séduction, Roméo et Juliette	Chanel, L'Oréal
Anti-héros/Hors-la-loi	Cow-boys, Rolling Stones	Apple, Harley-Davidson
Créateurs	Mozart, Picasso	Armani, Home Depot
Bouffons/filous	Non conformiste, Mr. Bean	Club Med, Pepsi
Héros	Guerrier, vedettes (sport, cinéma)	Nike, Bruce Lee
Dominateurs/puissants	Bill Gates, chefs d'État	IBM, Ralph Lauren

Source : Adapté de Mark et Pearson (2001) et Wertime (2002).

d'illustration au tableau 1 proviennent autant des deux sources citées que de l'un des auteurs de cet ouvrage. Pour les bouffons/filous, la description qui en est faite correspond grosso modo aux concepts de fou du roi européen ou de griot africain, ce qui tend à prouver que ces deux caractères se retrouvent partout dans le monde bien que sous des formes variées.

Prenons le cas du héros qui emprunte les habits, notamment, des vedettes de sport perçues comme des guerriers. Une étude portant sur l'utilisation du concept jungien d'héroïsme dans les messages publicitaires diffusés sur la chaîne américaine de télévision NBC pendant les jeux olympiques d'été de 2000 (Goodman, Duke et Sutherland, 2002) constate que les athlètes tant féminins que masculins étaient dépeints comme des guerriers. Les femmes vantaient davantage leurs accomplissements et aptitudes athlétiques, alors que les hommes mettaient l'accent sur leur combativité et l'intensité de leur préparation. La référence faite précédemment à la création et à l'utilisation du héros contemporain (cow-boys, vedettes disparues, etc.) ainsi que le contenu du tableau 1 confirment la présence significative de cette approche d'inspiration jungienne dans le marketing postmoderne mondialisé.

Le concept d'archétype, tel que Jung le développe, indique donc bien la possibilité d'associer symboliquement l'annonce (publicitaire) à des images motivantes imprimées depuis des générations dans l'inconscient collectif (Lagneau, 1977). Il en va de même des images de marque qui alimentent le substrat symbolique de notre imaginaire collectif sur lequel les stratégies de communication de l'entreprise reposent.

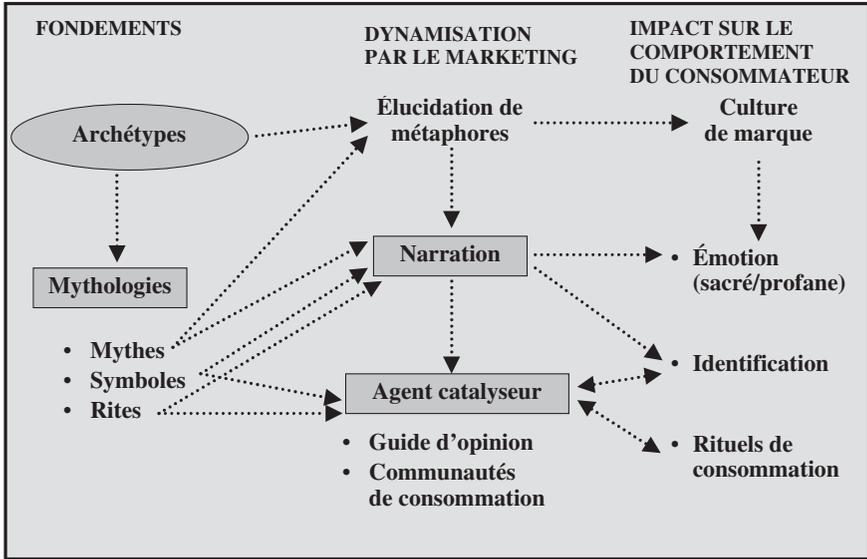
La mythologisation des marques par le marketing international

Pour reprendre la démarche de Durkheim mentionnée au début, rappelons la confirmation qu'en fait Campbell (1991) : l'archétype représente la base des mythes qui s'expriment sous la forme des rites et rituels. Il se retrouve et s'exprime dans les principales métaphores utilisées dans le langage quotidien par les individus (Zaltman, 2003). Ce postulat sert de fondement conceptuel à l'analyse des liens qui s'entretiennent dynamiquement entre les mécanismes de mythologisation des marques par le biais du marketing et leur impact sur le comportement de consommation postmoderne, ainsi que l'illustre la figure 7.

La mythologie des marques se construit en effet autour de l'établissement de ponts entre les mythes issus des archétypes pertinents à la culture de consommation du produit ou service concerné, d'une part, et la création de symboles, de sens du magique et de rituels entourant son utilisation sacralisée d'autre part (Wertime, 2001 ; Vincent, 2002). Ce sont les fondements que l'on retrouve dans la partie gauche de la figure 7.

FIGURE 7

Archétypes et mythologie des marques



La dynamisation par le marketing (voir la partie centrale de la figure 7) passe par trois phases. La première consiste à élucider les métaphores ancrées dans l'inconscient des consommateurs qui, regroupant aussi bien les analogies, les allégories que les proverbes, se révèlent symptomatiques des archétypes liés à la marque ou au produit (les dimensions méthodologiques y afférant sont abordées brièvement dans la troisième partie).

La deuxième phase porte sur la rédaction et la narration d'histoires qui procurent au produit ce sens de magique auquel on a fait allusion dans le paragraphe précédent. En effet, les contes et les légendes représentent une métaphorisation du mythe (Harrus-Revidi, 1997). La narration demeure la composante essentielle de la création d'une mythologie de marque, puisqu'elle stimule les émotions par la sacralisation et sert de prescripteur pour un comportement conforme au système de valeurs de la marque (Vincent, 2002). Les exemples du recours à cette approche abondent tant dans le marketing organisationnel que dans celui d'aval.

Ainsi, dans la gestion des ressources humaines, où la mythification de l'entreprise contribue à la rétention des employés par une fidélisation centrée sur l'attachement à une philosophie ou sur l'identification à une

figure de héros/propriétaire-fondateur symbolisant la réussite, le recours à la narration d'histoires est devenu une approche répandue sur tous les continents. Cette approche est en effet utilisée tant pour la gestion des connaissances et du changement organisationnel (voir notamment Denning, 2000, ou Simmons, 2002) que pour mieux comprendre l'imaginaire en milieu de travail (Païtra, 2002).

En ce qui concerne le marketing d'aval, les grandes marques mondiales ont toutes réussi à se créer un imaginaire par la narration d'histoires se transformant en légendes qui donne à leur symbolique des caractéristiques reconnues partout dans le monde (la mystique des paysages écossais illustrant la magie des whiskies pur malt, Milan ou Paris évoquant la créativité des marques de parfums et de haute couture, etc.).

L'encadré portant sur le succès de la marque L'Occitane est, à nos yeux, le reflet symptomatique de cette approche. Il n'en est pas pour autant l'expression de la volonté stratégique explicitement jungienne des gestionnaires de cette entreprise.

La troisième phase repose sur la recherche du vecteur de la légende ainsi conçue. La narration doit alors être véhiculée par un moyen qui assure le lien avec un agent catalyseur comme les guides d'opinion ou l'appartenance à une communauté (réelle ou virtuelle) à laquelle le consommateur s'identifie. Or cet agent catalyseur est amené à prendre plusieurs formes. Il peut représenter aussi bien le culte de l'origine du créateur (Chanel, Dior), celui du lieu symbolique (Versace et Miami, Lancôme et Paris), le fonctionnement tribal (Nike et Reebok) que la rupture des codes de communication (Benetton) (Becker, 2002). Il peut également emprunter la voix et la voie de communautés de consommation comme les cercles de propriétaires de certains modèles d'automobiles ou de motos qui vont entretenir ce mythe et le transformer en légende.

La partie droite de la figure 7 se lit par le haut, où la culture de la marque se veut le reflet des archétypes et des métaphores qui lui sont propres. Le consommateur peut alors se l'approprier par l'utilisation des symboles d'appartenance que sont notamment les logos des marques. La narration fournit une émotion qui s'appuie notamment sur le fait que « les produits sont un support indispensable à notre vie psychique intime, et notre évolution individuelle ; ils participent activement à la culture des peuples et des civilisations » (Tisseron, 2002). La grande partie des livres sur l'image de marque récemment parus aux États-Unis insiste d'ailleurs sur ce besoin essentiel de pouvoir stimuler les émotions comme clé du succès commercial. Bien que ces écrits rédigés majoritairement par des conseillers en gestion ne fassent pas allusion à la démarche d'inspiration jungienne, ils mettent l'accent sur la nécessité de stimuler la partie droite du cerveau

ENCADRÉ 4

L'Occitane : le succès international d'une marque fondée sur un récit légendaire

Créée par un ex-étudiant écolo en 1976, cette PME qui fabriquait à l'origine des cosmétiques à base de plantes vendus sur les marchés de Manosque, en Provence, possède désormais 400 boutiques dans le monde et réalise 40% de son chiffre d'affaires aux États-Unis, 30% en France et 20% en Asie (Delabre, 2003).

Ses dépliants publicitaires ainsi que son site Internet <www.loccitane.com> démontrent un positionnement centré sur l'ancrage dans les traditions provençales et ses racines méditerranéennes, un savoir-faire ancestral, celui des bergers (qui détiennent le secret de la distillation du cade ou genévrier sauvage), la célébration et le temps des récoltes. On ne peut alors s'empêcher de penser à l'analyse jungienne des contes de fées autour des saisons de l'âme, des labours aux moissons, dits par les anciens conteurs au coin du feu (Dolghin, 1999). À chaque essence de base correspond une histoire sur laquelle ses gammes de produits se construisent une image de légende fondée sur l'authenticité, le respect de la nature à travers les millénaires (pour la lavande). Il s'agit là de toute évidence de liens archétypaux du « bien-être latin » permettant aux clients de retrouver leurs racines et de prendre leur temps. Ces liens sont renforcés par des magasins où se retrouvent meubles en bois, fer forgé et tonnelles de Provence.

Cet ancrage se décline également autour d'une philosophie axée sur la qualité sans reproche de ses produits, ses étiquettes en braille, ses emballages recyclés à partir d'algues vénitiennes qui polluent cette ville mythique. Le respect du droit des individus et des animaux (les tests les épargnent) ainsi que l'approvisionnement (à la manière de Body Shop) auprès des femmes en région subsaharienne qui permet « la rencontre de la Provence et de l'Afrique dans un échange éthique » complètent cette construction d'image de marque postmoderne d'inspiration jungienne.

Dans sa pénétration prudente du marché canadien, L'Occitane a notamment choisi de faire une alliance stratégique avec les chaînes d'hôtels haut de gamme. C'est ainsi qu'une pigiste d'Ottawa a rédigé un éditorial enthousiaste qui devient une source d'information publicitaire particulièrement efficace. Elle y relate son expérience dans un hôtel de Toronto où elle a eu accès, grâce à un surclassement, à une chambre de luxe dans laquelle se trouvaient des échantillons des produits de L'Occitane (Elliott, 2004). C'est alors qu'elle en vante, sur la base de l'information fournie et de son expérience, la spécificité provençale et ses composants naturels de grande qualité grâce auxquels cette marque vaut de l'or au royaume des plaisirs sensuels.

Sources : A. Delabre (2003), « Le bien-être latin s'exporte bien », *Challenges*, n° 213, 4 décembre, p. 80 ; M.-C. Dolghin (1999), *Les saisons de l'âme : des labours aux moissons, l'analyse jungienne des contes de fées*, Paris, Éditions Dervy, 217 p. ; J. Elliott (2004), « The Lure of L'Occitane : Soap Star », *Ottawa Citizen*, 27 mars, p. E8.

par la création de liens, par des expériences et par la narration d'histoires (Travis, 2000) ou encore par la stimulation des sens olfactif, tactile, auditif et visuel (Gobé, Zyman et Cob, 2001) afin d'associer la marque à l'émotionnel.

L'identification et la pratique de rituels d'achat et de consommation sont ensuite entretenues par les agents catalyseurs. Les codes tribaux des communautés de consommation regorgent d'illustrations de ces rites qui sont de surcroît en constante évolution. Ainsi, la télévision se révèle un outil de changement puissant dans le rituel dînatoire. «La vision liée à l'écran stérilise le plaisir oral par l'apparition d'un intérêt porté à un univers différent de celui de l'assiette, un déplacement pulsionnel a lieu puisque on ne mange plus l'aliment mais on dévore l'information» (Harrus-Revidi, 1997). Cette ritualisation de l'acte de consommer est d'ailleurs utilisée en marketing international. Par exemple, le parfumeur «Dans un Jardin» se positionne dans ses magasins canadiens comme la référence des rituels de bain de Paris (Bath rituals from Paris, <www.dansunjardin.com>) et Aveda, moins directif, propose à sa clientèle de trouver son propre rituel dans le contexte ayurvédique (Find your own ritual, <www.aveda.com>).

MÉTHODES DE RECHERCHE ARCHÉTYPALE ET EFFICACITÉ MERCURIALE

L'archétype étant «déterminé par son contenu seulement lorsqu'il devient conscient et c'est alors qu'il se remplit du matériau de l'expérience consciente» (Jung, 1968a, cité par Downs et Carr, 2001), il impose en conséquence un processus d'identification fondé sur les méthodes de recherche dites qualitatives. Il n'est donc pas surprenant d'y retrouver la batterie de techniques projectives telles que les associations libres (Mark et Pearson, 2001), les compléments de dialogues, phrases et de récits, les tests d'aperception thématique, l'analogie, le rêve éveillé dirigé, la personnification, les jeux de rôle, les réactions non verbales comme les collages, le mime, le dessin (Pellemans, 1999) ou encore l'utilisation des traits de personnalité par la typologie de Myers-Briggs (Wertime, 2002). Deux approches plus spécifiques des applications de la recherche sur les archétypes liés à la consommation méritent cependant d'être précisées. Il s'agit, en effet, de l'archétypologie explicitement d'inspiration jungienne et de l'élucidation des métaphores avec recours à l'imagerie neurologique qui ouvre la porte aux mesures physiologico-psychologiques.

L'archétypologie

Cette démarche, mise au point dans le cadre de l'industrie du conseil en marketing anthropologico-psychanalytique depuis une trentaine d'années (Rapaille, 2000), consiste à explorer, par le biais du processus de découverte des archétypes, l'imaginaire d'une dizaine de groupes de 25 participants totalisant quelque 250 personnes sélectionnées au hasard, donc censées être représentatives de leur culture. Cette dizaine de séances informelles et non directives de recherche de l'empreinte émotionnelle liée au concept étudié (produit, service, cause sociale, etc.) permet dans une première étape de relever les mots clés qui serviront de base à la deuxième partie qui vise à faire ressortir les valeurs affectives par association libre. En troisième lieu, des exercices de relaxation font revivre le moment de l'empreinte affective pertinente. Les résultats obtenus sont alors soumis à des groupes témoins pour ne retenir que les structures répétitives, éliminer toute source d'erreur et garantir leur caractère objectif et reproductible (Duthois, 1996).

Un exemple suffira à illustrer le type de conclusion que Rapaille tire de sa démarche telle qu'elle est rapportée par Duthois ; il s'agit de la symbolique sociologiquement différenciée que représente la porte. L'étude archétypale révéla que, dans l'empreinte culturelle américaine, la porte n'est pas simplement un élément sécurisant qui maintient un danger à l'extérieur, mais plutôt une ouverture, une issue pour s'échapper en cas de menace. Pour les Français, au contraire, la porte a pour fonction d'empêcher le danger de rentrer, à l'instar du pont-levis au Moyen Âge.

L'imagerie neurologique et physio-psychologie de l'élucidation des métaphores

Les métaphores possédant une base neurologique (Zaltman, 2003, p. 77), il est possible d'utiliser les progrès de la psychologie expérimentale pour mieux les élucider et ainsi mieux comprendre leur impact sur les liens qu'elles forgent avec l'image de marque. Voilà qui justifie, sous réserve des considérations éthiques abordées dans la quatrième partie, l'utilisation des techniques de mesure du temps de latence et celles des technologies d'imagerie neurologique.

Les techniques de mesure du temps de latence, qui commencent à peine à être utilisées en investigation commerciale, comprennent notamment les tests d'association implicite (TAI). Ceux-ci permettent de mieux comprendre et prédire le comportement actuel des consommateurs que les

mesures explicites (Zaltman, 2003) que l'on retrouve dans les techniques traditionnelles de recherche en marketing, tels que les groupes de discussion ou autres études de marché classiques par sondage.

Quant à l'imagerie neurologique appliquée à la consommation, elle n'en est qu'à ses débuts. Elle s'appuie essentiellement sur les techniques de tomoscintigraphie cérébrale (*brain scanning*) comme celle de l'imagerie par résonance magnétique fonctionnelle qui permet d'abord de détecter et de mesurer les réactions des consommateurs aux différents stimuli du marketing, puis d'observer l'impact des métaphores ou archétypes utilisés dans les stratégies de positionnement ou de publicité (Zaltman, 2003).

Rentabilité des applications archétypales au marketing international

Seules Mark et Pearson (2001) ont démontré à partir d'une analyse quantitative qu'il existe un lien de causalité financièrement rentable entre l'utilisation des archétypes et les marques dites gagnantes. Pour ce faire, elles se sont appuyées sur l'étude internationale des marques la plus approfondie entreprise par Young & Rubican. Cette étude exhaustive se compose de 75 enquêtes menées dans 33 pays ; plus de 120 000 consommateurs ont été interrogés sur plus de 13 000 marques.

L'étude de Young & Rubican, réalisée entre 1993 et 1999, démontre que les marques associées aux identités archétypales influencent positivement et fortement la valeur des actifs de la compagnie. Ainsi, la valeur ajoutée du marché (définie comme les bénéfices anticipés des actionnaires par rapport au coût de capital) des marques à forte identité archétypale était de 97 % supérieure à celle des marques à identité floue.

Mark et Pearson (2001) affirment que tous les produits ont le potentiel de devenir des porteurs de sens archétypal, un peu à l'image des objets rituels. Rapaille (2000), quant à lui, soutient que l'on peut assimiler cette notion à presque toutes les formes d'expérience. En d'autres termes, tout produit peut faire l'objet d'une étude archétypale quelle que soit sa nature concrète (cosmétique, ordinateur, jouet, parfum, bagage) ou conceptuelle (la séduction, l'écologie, le recyclage, etc.) dans le domaine publicitaire aussi bien que politique ou économique (Duthois, 1996).

L'ÉTHIQUE DE L'OMBRE ET L'OMBRE DE L'ÉTHIQUE

Concept clé de la psychologie jungienne, l'ombre représente dans notre inconscient l'expression des désirs égoïstes et antisociaux dont nous avons honte et que la morale réproouve. On la retrouve dans Faust, Mr. Hyde (le double du Dr. Jekyll) ou encore dans le christianisme sous la forme de Satan.

Le risque *éthique* (de l'exploitation commerciale) de *l'ombre* réside alors dans la tentation d'encourager dans la narration de la marque des comportements répréhensibles, causant ainsi à terme du mal à ses utilisateurs comme, par exemple, la consommation de cigarettes. On se retrouve ici dans l'optique d'une problématique éthique fondée sur la responsabilité utilitariste de Bentham. L'entreprise, par le biais de sa stratégie de marketing, peut également être amenée à inciter des adolescents à manifester leur insoumission à leurs parents au moyen, par exemple, du marquage du corps (tatouage, perçage, etc.). Devrait-elle alors refuser ce type d'approche sur la base d'une éthique de conviction kantienne (voir chapitre 8) ?

L'ombre de l'éthique mercuriale repose, pour sa part, sur une profession de foi : soit on croit à la thèse de la manipulation des consommateurs par le marketing, soit on estime que le consommateur est un adulte qui réagit en toute connaissance de cause. Le vieux débat sur le potentiel du viol de l'inconscient des foules (Marcuse, 1968 ; Packard, 1958) par la publicité subliminale ou par la stimulation de l'inconscient freudien refait surface à propos de l'utilisation des archétypes, qui n'échappe donc pas à ce débat quasi idéologique.

D'un côté, on retrouve, à l'instar de Katona (1960), ceux qui, après avoir affirmé que les consommateurs ne sont pas des zombies manipulés, minimisent les enjeux en ne faisant qu'une très brève allusion au risque d'utilisation négative, qui demeure somme toute réduit puisque dépendant de décideurs commerciaux a priori responsables de leurs actes (Wertime, 2002). D'autres vont plus loin, persuadés qu'ils sont de la limite des moyens employés en marketing des archétypes par des décideurs qui, en dépit des méthodes avancées de l'imagerie neurologique et des techniques d'élucidation des métaphores, ne peuvent contrôler l'esprit et la volonté des gens, et encore moins faire du lavage de cerveau ou les forcer à prendre des décisions contre leur gré (Zaltman, 2003). Le réalisme sociologique ne nous amènerait-il pas à identifier une voie mitoyenne quelque peu iconoclaste ? En d'autres termes, « loin de se laisser manipuler benoîtement, comme le voudrait l'image populaire du dupe, mais aussi, loin de manipuler l'entreprise comme le voudrait l'idée alternative du casseur de pub, le consommateur est tout bonnement complice du fournisseur dans la construction conjointe de l'expérience de consommation » (Cova et Cova, 2004).

De l'autre côté, Mark et Pearson (2001) reconnaissent que certaines personnes peuvent manipuler ce type d'information. C'est pourquoi elles consacrent leur dernier chapitre à « l'éthique du marketing archétypal » et

proposent, sur la base de ce qui se révèle être une démarche déontologique fondée tant sur l'éthique de conviction que sur celle de la responsabilité, un cadre d'analyse en fonction des normes et critères suivants :

1. Utiliser les archétypes pour des besoins perçus comme raisonnables permettant ainsi d'éviter les cauchemars de relations publiques potentiellement désastreuses qui en découleraient dans le cas contraire (nous renvoyant ainsi à l'éthique benthamique).
2. Insister sur les aspects positifs et non pas sur les ombres des archétypes. Ainsi, pour le héros, il faut privilégier le côté courage et éliminer sa dimension d'arrogance, et pour le bouffon, mettre en avant l'humour plutôt que le cynisme.
3. Respecter les croyances religieuses et spirituelles des groupes divers formant la société (rectitude politique oblige !).

Pellemans (1999) y consacre également un chapitre qui va cependant bien au-delà de la problématique archétypale, puisqu'il aborde les codes de déontologie sur l'ensemble de la recherche qualitative en marketing. Il mentionne notamment celui conjointement rédigé par la Chambre de commerce internationale (CCI) et l'Association européenne pour les études d'opinion et de marketing, mieux connue sous son sigle anglophone d'ESOMAR, dont les six dernières dimensions (sur un total de 61 articles) concernent le contexte international.

L'utilisation des archétypes en marketing renvoie donc au vieux principe de la langue d'Ésope ! Le tout dépend de l'acteur et non de l'outil.

CONCLUSION

Cette analyse de l'apport de la démarche d'inspiration jungienne à l'approche du monde commercial permet de répondre à la question posée au tout début que nous nous proposons de scinder en deux parties.

Les archétypes, mythes du marketing international ?

Le terme de mythe doit être envisagé ici dans la connotation que le sens commun lui donne, soit celui d'un épiphénomène. Les analyses quantitatives mondiales de Young & Rubican tendent à prouver qu'il n'en est pas un. Il s'agit là en effet d'une approche universalisable qui peut se révéler rentable à condition bien sûr de garder à l'esprit le relativisme culturel qui s'impose puisque, si le substrat de l'archétype demeure le même à travers le monde, sa traduction régionale ou locale fluctue.

Curieusement et quelque peu paradoxalement d'ailleurs, les ouvrages américains répertoriés (Mark et Pearson, 2001 ; Rapaille, 2001 ; Vincent, 2002 ; Wertime, 2002 ; Zaltman, 2003) véhiculent ce même fantasme d'archétypes issus ou se faisant le reflet des valeurs américaines qui se veulent universelles. D'où les dangers de l'interprétation que l'on peut en faire puisque le patrimoine de l'humanité ne saurait s'assimiler ou se réduire au seul creuset de la culture américaine. Ce phénomène de projection des valeurs épistémologicoculturelles des chercheurs en sciences humaines et sociales (analysé dans le chapitre précédent) est cependant, lui aussi, quasi universel. C'est pourquoi certains auteurs (Hirschman et Holbrook, 1992) prêchent pour une tolérance de bon aloi absolvant de tout péché méthodologique les approches utilisées à condition toutefois que les chercheurs concernés en soient conscients et qu'ils demeurent donc modestes quant à la portée relativisée de leurs résultats. Ceux qui s'intéressent à la problématique jungienne appliquée à la consommation mondiale se doivent donc de ne pas occulter le fait essentiel que « les marques internationales sont de grandes manifestations, en dehors de leurs frontières, des patrimoines et des archétypes nationaux » (Becker, 2003), leur utilisation se concrétisant pour des raisons psychologiques fort différentes comme en témoigne l'exemple d'Armani (l'archétype du créateur) au Japon et aux États-Unis (Becker, 2002).

Les archétypes, Saint-Graal du marketing international ?

En d'autres termes, *quid* du postulat universalisant de Dichter et Levitt qui envisageaient les économies d'échelle auxquelles pourrait donner lieu une uniformisation du marché mondial pour les stratégies du marketing international en devenant le Saint-Graal de l'efficacité financière ? La démarche de conquête des marchés internationaux fondée sur la conception jungienne des archétypes le rejette, tout comme les cercles du marketing (voir notamment Kotler, 1986, et Wind, 1986) l'avaient fait auparavant, et ce, pour des raisons fort semblables, à savoir que la réalité socioculturelle de la planète est beaucoup plus kaléidoscopique qu'uniforme.

La praxis du marketing international démontre sans équivoque que la très grande majorité des décisions commerciales a tendance à être caractérisée par une coordination décentralisante, comme c'est le cas pour les marques paneuropéennes (Kapferer, 1996) ou pour les autres variables dites contrôlables du marketing mondialisé (Gates, 1995).

S'agissant de la segmentation des marchés internationaux fondée sur les styles de vie, il est intéressant de constater que les efforts pour repérer les similitudes de comportement au-delà des frontières nationales (BSB's Global Scan ou Y & R Cross-Cultural Consumer Characterizations par exemple)

se trouvent minimisés par le besoin de s'adapter aux différences culturelles, et ce, d'autant plus que l'on se rapproche du terrain (Keegan et Green, 2003). On comprend alors mieux les conclusions quelque peu normatives sur l'impact de ces approches au sein de l'économie planétaire que propose Becker (2002), à savoir que « le drame des marques est peut-être beaucoup plus d'arriver à des sociétés hyper fragmentées, multicellulaires, avec de grandes transversales mondiales qu'à des sociétés globalisées ou uniformisées [...] les marques appartiennent donc plus à un système qui crée de la différence que de la globalisation » (p. 195).

Au plan communicationnel, comme dans les grandes campagnes publicitaires internationales, on va maintenir le fond du message, la même structure pour refléter le ou les archétypes utilisés, mais faire varier la forme pour l'adapter à sa spécificité locale. En fait, la conception jungienne est confirmée par la pratique du marketing mondial ou, autrement dit, la pratique du marketing mondial conforte la conception jungienne.

Le marketing, fer de lance épistémologique de la sociologie comparée jungienne ?

Le marketing a épistémologiquement toujours été présenté comme une interdiscipline appliquée. L'analyse de ses liens avec certains concepts jungiens a notamment permis de mettre en lumière l'apport riche et varié des diverses interprétations de la psychanalyse et des sciences neurologiques, sans oublier celle de l'anthropologie qui « est à la recherche des différences des costumes qui habillent les archétypes suivant l'environnement et l'histoire » (Campbell, 1991). Jung confirme que ces derniers sont bel et bien le yin et le yang de la mondialisation sans uniformisation, ce que les décideurs commerciaux ont fort bien compris en mettant en place des stratégies de pénétration des marchés étrangers fondées sur la coordination décentralisée.

La démarche de marketing international contribue également à mieux comprendre le renouveau du bien-fondé de l'analyse jungienne ainsi qu'à renforcer sa pertinence et sa mesure. À l'instar de Desjeux (1987) qui affirmait que le marketing est le stade suprême de l'anthropologie culturelle, peut-on formuler le postulat qu'il devient également le Saint-Graal des archétypes jungiens ?

RÉFÉRENCES

- AKOUN, A. et G. VERALDI (1972). *L'inconscient, son langage et ses lois*, Verviers, Gérard & Co, 256 p.
- ARCAND, B. et S. BOUCHARD (2002). *Cow-boy dans l'âme : sur la piste du western et du country*, Montréal, Éditions de l'Homme, 239 p.
- BADOT, O. et B. COVA (2003). « Néo-marketing, 10 ans après : pour une théorie critique de la consommation et du marketing réenchantés », *Revue française du marketing*, novembre, p. 79-94.
- BECKER, C. (2002). *Du Ricard dans mon Coca : nous et les marques*, Paris, Éditions d'Organisation, 206 p.
- BECKER, C. (2003). « Les marques internationales miroirs du patrimoine de l'humanité », *La revue des marques*, n° 41, janvier, p. 48-51.
- CAMPBELL, J., avec Bill MOYERS (1991). *The Power of Myth*, New York, Random House, 313 p.
- COVA, B. et V. COVA (2004). « L'expérience de consommation : de la manipulation à la compromission ? », III^e Journées normandes de la consommation, 18 p.
- DENNING, S. (2000). *The Springboard : How Storytelling Ignites Action in Knowledge-Era Organizations*, New York, Butterworth-Heinemann, 248 p.
- DESJEUX, D. (1987). *Stratégies paysannes en Afrique Noire : le Congo (Essai sur la gestion de l'incertitude)*, Paris, L'Harmattan, 247 p.
- DICTER, E. (1962). « The World Customer », *Harvard Business Review*, vol. 40, n° 4, p. 113-122.
- DICTER, E. (1970). *La stratégie du désir*, Paris, Fayard.
- DOWNES, A. et A. CARR (2001). « Archetypal Images at the Stardust Casino : Understanding Human Experience », *M@n@gement*, vol. 4, n° 3, p. 185-199.
- DUTHOIS, S. (1996). « Les règles de la séduction publicitaire », *Communication et langages*, n° 109, 3^e trimestre, p. 33-50.
- ECO, U. (1993). *De superman au sur-homme*, Paris, Grasset et Faguelle.
- ELIADE, M. (1963). *Aspects du mythe*, Paris, Gallimard, 257 p.
- GATES, S. (1995). *The Changing Role of the Marketing Function : A Research Report*, New York, The Conference Board, 35 p.
- GOBÉ, M., S. ZYMAN et M. COB (2001). *Emotional Branding : The New Paradigm for Connecting Brands to People*, New York, Allworth Press, 352 p.

- GOODMAN, J.R., L. DUKE et J. SUTHERLAND (2002). «Olympic Athletes and Heroism in Advertising: Gendered Concepts of Valor?», *Journalism and Mass Communication Quarterly*, vol. 79, n° 2, p. 374-393.
- HARRUS-REVIDI, G. (1997). *Psychanalyse de la gourmandise*, Paris, Payot, 186 p.
- HIRSCHMAN, E. et M. HOLBROOK (1992). *Postmodern Consumer Research: The Study of Consumption as Text*, Newbury Park, Sage Publications, 153 p.
- JUNG, C.G. (1968a). «Psychological Aspects of the Mother Archetype», dans *The Collected Works of C.G. Jung: The Archetypes and the Collective Unconscious*, 2^e éd., vol. 9, 1^{re} partie, Princeton, N.J., Princeton University Press, p. 75-100.
- JUNG, C.G. (dir.) et, après son décès, M.L. VON FRANZ (1968b). *Man and His Symbols*, New York, Bantam Doubleday Dell Publishing Group, 447 p.
- JUNG, C.G. (1975). *Les racines de la conscience*, Paris, Buchet-Chastel.
- KAPFERER, J.N. (1996). *Les marques*, Paris, Éditions d'Organisation.
- KATONA, G. (1960). *The Mass Consumption Society*, New York, McGraw-Hill.
- KEEGAN, W. et M. GREEN (2003). *Global Marketing*, 3^e éd., Upper Saddle River, N.J., Prentice-Hall, 686 p.
- KOTLER, P. (1986). «Global Standardization: Courting Danger», *The Journal of Consumer Marketing*, vol. 3, n° 2.
- LAGNEAU, G. (1977). *La sociologie publicitaire*, Paris, Presses universitaires de France, 127 p.
- LEVITT, T. (1983). «The Globalization of Markets», *Harvard Business Review*, mai-juin, p. 92-102.
- MARCUSE, H. (1968). *L'homme unidimensionnel*, Paris, Minuit.
- MARK, M. et C. PEARSON (2001). *The Hero and the Outlaw: Building Extraordinary Brands through the Power of Archetypes*, New York, McGraw-Hill, 398 p.
- PACKARD, V. (1958). *La persuasion clandestine*, Paris, Calmann-Lévy.
- PAÏTRA, J. (2002). *Votre imaginaire interdit de travail: ces comportements qui changent la vie*, Paris, Eyrolles, 170 p.
- PELLEMANS, P. (1998). *Le marketing qualitatif: perspectives psychoscopiques*, Bruxelles, De Boeck Université, 328 p.
- PELLEMANS, P. (1999). *Recherche qualitative en marketing: perspectives psychoscopiques*, Bruxelles, De Boeck Université, 461 p.

- RAPAILLE, C. (2001). *Seven Secrets of Marketing in a Multi-Cultural World*, Provo, Utah, Executive Excellence Publishing, 301 p.
- SAUVAGEOT, A. (1987). *Figures de la publicité, figures du monde*, Paris, Presses universitaires de France, 200 p.
- SIMMONS, A. (2002). *The Story Factor : Inspiration, Influence, and Persuasion through the Art of Storytelling*, Boulder, Col., Perseus Publishing, 272 p.
- TISSERON, S. (2002). *Comment l'esprit vient aux objets*, Paris, Éditions Aubier, 231 p.
- TRAVIS, D. (2000). *Emotional Branding : How Successful Brands Gain the Irrational Edge*, Chicago, Prima Life Styles, 320 p.
- VINCENT, L. (2002). *Legendary Brands : Unleashing the Power of Storytelling to Create a Winning Market Strategy*, Chicago, Dearborn Trade Publishing, 331 p.
- WERTIME, K. (2002). *Building Brands and Believers : How to Connect with Consumers Using Archetypes*, Singapore, John Wiley & Sons, 283 p.
- WIND, Y. (1986). «The Myth of Globalization», *The Journal of Consumer Marketing*, vol. 3, n° 2.
- ZALTMAN, G. (2003). *How Customers Think : Essential Insights into the Mind of the Market*, Boston, Harvard Business Scholl Press, 345 p.
- ZALTMAN, G. et M. WALENDORF (1979). *Consumer Behavior : Basic Findings and Management Implications*, Toronto, John Wiley and Sons, 700 p.

L'ÉMERGENCE DU CONSOMMATEURISME INTERNATIONAL ÉQUITABLE ET POLITIQUE

La dernière évolution du mouvement consommateuriste (néologisme préféré à celui de « consumérisme » issu du terme américain *consumerism*) laisse apparaître un nouveau profil de consommateur, conscient du pouvoir qu'il peut exercer à travers son comportement d'achat : le « consomm'acteur ». Séduit par l'offre de produits engagés¹, le consomm'acteur utilise sa carte de crédit comme un véritable bulletin de vote et agit en tant que citoyen responsable jusque dans ses choix de consommation. Dans un monde de consommation prônant l'hyper-choix, nous assistons à un retour progressif à l'attachement à des valeurs et à des engagements plus responsables de la part des consommateurs, conscients d'exercer un rôle citoyen par l'acte d'achat.

1. L'expression « produit engagé » désigne les produits issus du commerce équitable, mais aussi les produits politisés, sur lesquels nous reviendrons dans ce chapitre.

Basé sur une recherche exhaustive, ce chapitre a pour objectif de démontrer l'essor d'un nouveau phénomène dans la sphère du marketing : s'appuyant sur les dernières évolutions du mouvement consommateuriste et sur l'intérêt grandissant suscité par les produits équitables, l'avènement du marketing de produits politisés s'inscrit dans la suite du marketing social. Les stratégies de marketing sont aujourd'hui adaptées à des produits engagés au plan politique, comme nous le constatons à travers le phénomène de Mecca Cola.

DES LOGIQUES DE CONSOMMATION EN ÉVOLUTION

Le consommateurisme politique se superpose au consommateurisme d'autodéfense économique

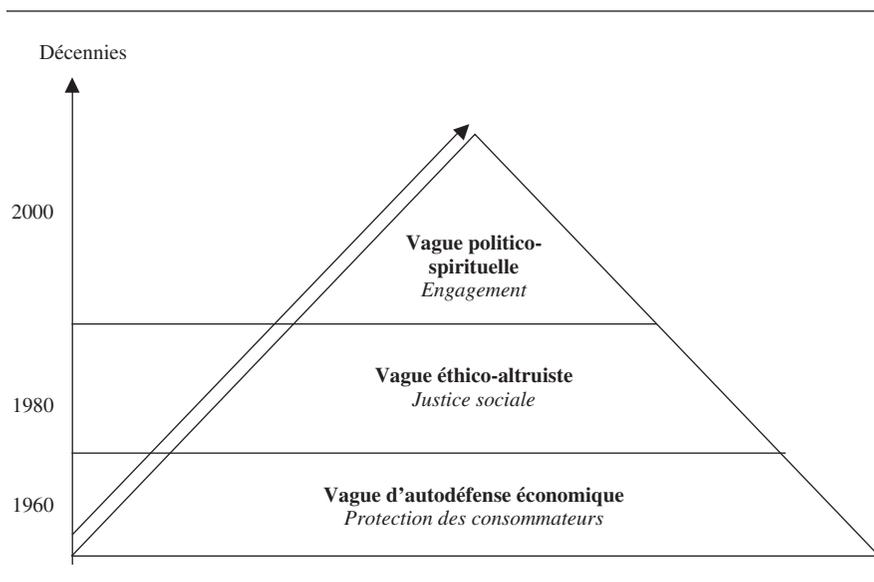
Le consommateurisme – ou la défense des intérêts du consommateur occidental – ne date pas de l'après-guerre de Corée comme la très grande majorité des écrits le laisse croire, même si son essor se confirme à cette époque-là au sein du marché nord-américain. En fait, les premières coopératives de consommation naissent à l'aube du capitalisme industriel, aux côtés d'associations syndicales et en prolongement de l'action de ces dernières (Hénault, 1973). En 1844, 28 tisserands anglais de Rochdale, près de Manchester, décident de mettre en commun leurs économies et de constituer sous le nom des « pionniers équitables » – nom prémonitoire comme on le verra plus tard – une association de consommateurs dont l'objectif était de supprimer les intermédiaires commerciaux afin de réduire le coût de la vie. Les coopératives de consommation s'implantent au Québec durant la deuxième moitié du XIX^e siècle, puis suivent les coopératives d'épargne et de crédit (Desjardins surtout). Dès 1910, en France, les consommateurs se regroupent pour lutter contre les fraudes et les abus de tout genre (Meynaud, 1964).

Historiquement, donc, l'objectif de défense des intérêts des consommateurs tournait autour de la mise en place de mécanismes *d'autodéfense économique*. Les parties prenantes du consommateurisme que sont, en plus des intéressés eux-mêmes, l'État et l'entreprise par le biais de l'autorégulation industrielle (toujours préférable à toute législation plus contraignante) ont bien compris la pertinence du diagnostic de Kennedy qui affirmait lors d'une allocution prononcée devant le Congrès des États-Unis en mars 1962 qu'il fallait défendre les intérêts de ce groupe qui n'est pas efficacement organisé et dont le point de vue était le plus souvent ignoré. L'autodéfense économique se voit alors complétée par des objectifs de formation et d'information par les trois acteurs clés que sont les associations de consommateurs, l'État et l'industrie.

Arrive ensuite dans les années 1980 la vague *éthico-altruiste* qui s'ajoute aux forces consommateuristes s'exerçant sur le marché occidental (figure 8). C'est ainsi qu'apparaissent les croisades écologistes et humanitaires (voir notamment Kouchner, 1986) qui incitent les consommateurs à utiliser leur pouvoir d'achat comme levier de changement sociétal. Le commerce équitable ainsi que les investissements socialement responsables affirment leur présence sur le marché (voir le chapitre 8). Le marketing social vole au secours des grandes causes que sont devenus la défense de l'environnement et le besoin d'un meilleur équilibre économique Nord-Sud. Il est intéressant de constater les liens idéologiques implicites qui existent entre le mouvement consommateuriste et celui de l'économie solidaire (ou de tiers secteur) plus particulièrement francophone (coopératif, mutualiste, associatif) qui privilégie par son caractère ouvert, pluraliste et intermédiaire la constitution d'un patrimoine collectif par rapport au retour sur investissement individuel de type anglo-saxon <www.globenet.org>. Or, cette culture solidaire se retrouve aussi bien en Europe qu'au Canada (voir la place importante du secteur coopératif tant au Québec qu'en Ontario français) et en Afrique francophone avec ses traditions anthropologico-culturelles de solidarité.

FIGURE 8

Superposition et évolution des vagues consommateuristes



La troisième vague consommateuriste commence à se former autour d'objectifs *politicospirituels*. En réaction au vide existentiel de ce siècle qui se profile en donnant raison à Malraux, prédisant qu'il serait nécessairement spirituel, cette troisième vague complète les précédentes et se nourrit de leurs empreintes sociétales. Comme nous le verrons plus tard, il y a des points de convergence idéologiques entre ces trois étapes du mouvement consommateuriste, mais aussi des différences significatives dans les marchés comme par exemple la deuxième vague avec le commerce équitable et l'émergence de préoccupations politicospirituelles (dont Mecca Cola est un exemple, que nous examinerons de plus près dans la troisième partie).

Les préoccupations du consommateur postmoderne

Ces changements survenus dans le mouvement du consommateurisme vont de pair avec les nouvelles préoccupations et attentes des consommateurs, devenus plus exigeants et plus critiques quant aux pratiques des entreprises (voir notamment le hors-série n° 10 d'*Alternatives Économiques*, «La consommation citoyenne», 2003, et Laville, 2002).

Depuis les années 1960, les individus ont évolué dans un monde où prime la consommation. Des plats préparés aux voyages organisés, tout est offert emballé et sur des étagères à portée de la main. Les consommateurs se sont accoutumés à avoir le choix, à faire des comparaisons, à prendre leurs propres décisions concernant des acquisitions diverses, du dentifrice au lieu de culte. « Une fois établie, la culture de la consommation ne fait pas de discriminations et tout devient un bien de consommation, y compris le sens de la vie, la vérité et le savoir » (Sampson, cité dans Lyon, 1994, p. 61). Les goûts sont éclectiques, les fournisseurs de biens et de services font preuve de créativité pour développer des niches encore vierges et offrir une valeur ajoutée. « Le désir de consommer est un symptôme caractéristique, peut-être le symptôme caractéristique de la société postmoderne » (Brown, 1993).

Dans un monde où le consommateur est roi, le pouvoir des autorités s'effrite. Les enseignants deviennent des « facilitateurs de savoir ». Les scandales liés aux personnages politiques et religieux ainsi que l'effondrement des valeurs familiales ont favorisé le développement d'une culture où tout est remis en question. Les individus se sentent obligés de chercher la vérité et des lignes directrices à l'extérieur des cadres traditionnels de la famille, de la religion et des autorités. Comme Giddens l'a relevé, « [...] les individus cherchent à s'exprimer dans des choix "libres" de consommation guidés par les artifices des publicitaires. [...] bienvenue à la persona postmoderne aux masques multiples qui regarde, échantillonne, butine d'identités en relations » (Giddens, cité dans Lyon, 1994, p. 60).

Pour aider les consommateurs dans leur choix créatif de vérité et d'actualisation, les produits et les services doivent remplir des rôles multiples, les mêmes défis que ceux auxquels sont assujettis les consommateurs postmodernes dans leur vie quotidienne (Tybout et Carpenter, 1999). On n'achète plus des produits pour leur aspect pratique et fonctionnel, mais pour leur valeur symbolique.

À travers le consommateurisme, les individus cherchent à déterminer, voire à redéfinir leur identité. C'est ce que Holt appelle « un projet sans fin d'autocréation » dont l'objectif est d'atteindre la « belle vie ». « L'idée est de constamment circuler à travers de nouvelles expériences, de nouveaux objets et significations, de jouer avec diverses identités en consommant les biens qui leur sont associés. Le marché promet un sens de liberté des contraintes quotidiennes, une individualité ultime par les commodités » (Holt, 2000, trad. libre).

Il est tentant de rappeler les idées de Jung (1953) sur l'individuation et celles de Rogers (1951) et Maslow (1967) sur l'actualisation, et de dire que nous avons affaire ici à un glissement de ces concepts vers le marché. Rechercher son identité par la consommation est perçu comme un processus thérapeutique de développement personnel. Pour Robert Rochefort, le directeur du Centre de recherche et d'étude pour l'observation des conditions de vie (CREDOC), ce « consommateur entrepreneur » évolue dans une société complexe qui fait appel à la performance individuelle et dont la première force est le capital humain. La consommation est donc vue comme une nourriture destinée à le renforcer <www.reforme.net>.

Mondialisation et identité

Cette ère de consommation sur mesure semble cependant s'atténuer avec la dénonciation des ravages environnementaux que cette dernière provoque et la culpabilisation de l'égoïsme et de la satisfaction immédiate. Selon Robert Rochefort, la logique de consommation que nous abordons actuellement est fondée sur un investissement de soi-même à une consommation du sens, fondamentale pour sa propre existence. Celle-ci comble le vide laissé par l'effritement des valeurs classiques politiques et spirituelles, comme nous l'avons relevé ci-dessus.

Le XXI^e siècle est une ère de transitions économique, politique et culturelle vers des systèmes qui cherchent encore leur ancrage dans des eaux plus paisibles. La fabrication de masse qui servait à assouvir un désir de possessions matérielles a laissé la place à une consommation personnalisée et symbolique où les acheteurs sont parties prenantes de leur satisfaction : la consomm'action. Paradoxalement, comme nous l'avons

déjà observé en introduction du livre à propos du postmodernisme, les besoins du consomm'acteur sont un mélange d'individualité et de conscience collective ainsi que de recherche de reconnaissance tribale. Devant la vague déferlante de la modernité et de la démocratie, certains groupes de consommateurs préfèrent voter avec leur bourse en choisissant des produits engagés plutôt que de se livrer à des actes de protestation de non-achat. Pour le consommateur citoyen, la carte d'électeur se change en carte de crédit, le bulletin de vote, en ticket de caisse. L'acte d'achat devient un acte responsable par lequel le consommateur déclare sa citoyenneté et son engagement politique.

Une étude récente du CREDOC révèle que près de 4 Français sur 10 déclarent tenir compte des engagements de « citoyenneté » entrepris lors de l'achat d'un produit industriel. Ces résultats reflètent cependant des différences en fonction de l'éducation et des revenus : presque la moitié des cadres supérieurs et des diplômés de l'enseignement supérieur et 53 % des foyers gagnant plus de 3000 euros par mois affichent ces tendances. Il existe aussi un décalage entre les déclarations d'intention des consommateurs et leur comportement. En effet, 91 % des Français seraient prêts à boycotter un produit pour une cause éthique quelconque, mais uniquement le quart d'entre eux l'ont déjà fait (Bigot, 2002). Cela démontre un certain retard de la consommation engagée en France par rapport à d'autres pays comme ceux de l'Europe du Nord ou de l'Amérique du Nord par exemple.

Pendant ces périodes de transition caractérisées par l'instabilité, l'ambiguïté et la perte d'identité, connues aussi sous le nom de périodes liminales (van Gennep, 1960), des schémas de consommation particuliers émergent. Ils reposent sur une redéfinition des frontières symboliques des objets à laquelle les individus procèdent pour trouver une nouvelle identité, sans pour autant pouvoir se défaire de l'ancienne (Noble et Walker, 1997). Les auteurs démontrent alors que certains objets peuvent être gardés avec soin pendant toute une vie, tandis que d'autres, considérés comme des objets liés à la période de transition, auront moins de signification une fois l'individu établi dans son nouveau rôle. Une interprétation différente (Freud, 1973) considère que l'individu, pour réagir à sa frustration, rejette l'objet de cette frustration (soit la mondialisation) et essaie de créer une œuvre d'art (les produits engagés), ce qui lui procure un certain sentiment de pouvoir.

Un engagement proactif

La société moderne a mis à la disposition des consommateurs divers outils pour protester contre des comportements corporatifs ou étatiques qui s'opposent à leurs croyances personnelles ou collectives.

La société civile internationale se compose essentiellement de groupes de pression qui très souvent mènent une action politique pour une société meilleure, contre le système de valeurs de type néolibéral ou alors contre les stratégies de l'entreprise qui vont à l'encontre des valeurs éthiques de leur credo écologique pour les uns, social (conditions de travail par exemple) ou juridique (respect des libertés et droits fondamentaux) pour les autres. Il arrive parfois que d'autres acteurs de cette même société civile optent pour une approche plus politisée et organisent alors des boycotts ou des manifestations de type antimondialisation (Hénault et Spence, 2004).

Dans ces frustrations qui se sont manifestées différemment selon les époques et les pays, certaines entreprises ont perçu des occasions d'affaires, des besoins latents prêts à être satisfaits. Ce qui a donné lieu à la création des investissements verts et des fonds éthiques, de même que du marché du commerce équitable, comme nous l'avons déjà signalé. Ces nouveaux produits vont au-delà du boycott d'une multinationale en appliquant le même procédé qu'elle : un marketing ciblé et positionné sur les valeurs fondamentales de certains groupes de consommateurs mondiaux (voir encadré 5).

ENCADRÉ 5

Carrefour mêle bio et éthique

Côté café, Carrefour a fait appel à Malongo, fournisseur avec lequel il travaille depuis près de 30 ans, pour créer « L'or noir de Moctezuma », un 100 % arabica produit par la coopérative mexicaine d'Uciri de la région d'Isthmo, qui regroupe 3 800 producteurs au sein de 54 communautés. Au-delà du caractère environnemental de ce café bio, Carrefour souligne l'aspect éthique de cet engagement. Les récoltes sont, en effet, payées aux producteurs plus cher que le cours mondial et contribuent ainsi au développement économique et social de la région.

Même son de cloche citoyen pour l'accord signé avec Camanor, une entreprise brésilienne, qui devrait produire 4 300 tonnes de crevettes d'élevage en 2002, dont 1 000 tonnes destinées aux hypermarchés français, espagnols et italiens. Une partie du prix payé par Carrefour est, en effet, reversée à une ONG italo-brésilienne, Aiba, qui, en partenariat avec Camanor, soutient un plan de développement social (scolarisation, alphabétisation, formation professionnelle et action sanitaire) sur l'État du Rio Grande, une des régions les plus pauvres du Brésil.

DU MARKETING SOCIAL À L'AVÈNEMENT DU MARKETING DE PRODUITS POLITISÉS

Le marketing par opportunisme et conviction se trouve en symbiose avec cette idéologie consommateuriste multidimensionnelle et, ce faisant, devient un acteur de la sociologie politique.

Devant les changements consommateuristes survenus, l'avènement de la responsabilité citoyenne des entreprises (par des engagements concrets tels que l'édition de rapports annuels sur leurs démarches de développement durable, par le suivi de normes européennes comme le livre vert européen, etc.) et l'essor de la consomm'action, l'acte d'achat politique tend à répondre aux nouvelles préoccupations des consommateurs, où la carte de crédit est au service de l'expression citoyenne.

Le marketing a par définition cherché à assurer une harmonisation optimale entre l'offre et la demande ; c'est pourquoi il demeure à l'écoute de ses consommateurs. Les grands distributeurs ont désormais commencé à récupérer les mouvements bio et à intégrer, à la marge il est vrai, celui du commerce équitable. Devant l'intérêt grandissant suscité par ce type de produits engagés, la mise en place d'une stratégie de marketing adaptée à l'achat engagé voit progressivement le jour. Actuellement, l'extension de ce phénomène atteint la politisation de l'acte d'achat, comme nous pouvons le constater avec l'exemple de Mecca Cola, « alter-cola » engagé par son attachement et soutien direct à la cause palestinienne (Amalou, 2004).

À l'instar des marques qui connaissent une telle renommée qu'elles sont intégrées dans le langage quotidien victime de leur succès commercial, les premières et deuxième vagues du consommateurisme ont-elles eu gain de cause en étant récupérées par la grande distribution ou sont-elles muselées par leurs indispensables alliances stratégiques avec les supports multinationaux du système néolibéral qu'elles ont dénoncés à leur origine ?

Quant à la troisième vague émergente, étant donné sa nature plus controversée puisque touchant les cordes sensibles de la spiritualité et de l'action politique, sera-t-elle intégrée ou absorbée à terme ?

En suivant de près ces tendances émergentes, les outils de recherche en marketing contribuent à améliorer les connaissances sur les comportements tribaux des acteurs contemporains du consommateurisme. L'approche interdisciplinaire aussi bien qualitative que quantitative sur laquelle le marketing s'appuie permet de connaître les particularités du comportement des individus dans leurs rôles sociaux différenciés de consommateur, producteur et citoyen. Grâce au marketing, il devient possible non

seulement de mieux les appréhender, mais aussi de constater qu'ils sont en symbiose les uns par rapport aux autres, le consommateur jouant en même temps le rôle de citoyen.

Comme nous allons le voir dans cette dernière partie, Mecca Cola s'appuie sur cette sociologie et ajoute une dimension plus explicitement politique avec les risques qui s'ensuivent : limites concernant la polémique terroriste et les connotations religieuses.

LE PHÉNOMÈNE DES PRODUITS POLITISÉS DE TYPE « MECCA COLA »

Un climat politique/religieux/social prédominant et indispensable, jouant un rôle fédérateur dans l'existence des produits politisés

Le slogan de Mecca Cola, « Ne buvez plus idiot, buvez engagé », reflète bien la philosophie du « premier produit anti-impérialiste du millénaire », comme le décrivent les médias (Claude, 2003). En réalité, il existe une trentaine de simili-colas dans le monde, dont le plus évocateur, Zam Zam² Cola, remplace les produits de la multinationale en Iran. Les événements actuels au Moyen-Orient ont suscité une poussée d'anti-américanisme qui se manifeste par un regain de solidarité parmi les musulmans du monde entier. Cependant, il faut noter que ce sentiment de rejet quant aux biens américains dans les pays du Moyen-Orient remonte à des événements bien antérieurs au conflit israélo-palestinien et à la guerre en Irak. Dans les années 1960 déjà, à la suite d'un incident avec la plus importante compagnie israélienne de sodas à l'époque, Tempo Soft Drink Company, la compagnie Coca-Cola s'est vue inscrite sur la liste noire de la Ligue arabe et a été l'objet d'un vaste mouvement de boycott jusqu'en 1979 (voir notamment Sarna, 1986). Depuis ce temps, le sentiment anti-américain persiste dans les esprits et les boycotts des marques américaines restent fréquents (Tagliabue, 2002).

De même, dans le cas des chips Arafat – vendues en Égypte sous la marque Abu Ammar, nom de guerre de Yasser Arafat (*BBC News*, 2002) –, le contexte politique reste omniprésent et explique leur actuel succès de commercialisation. En achetant ce type de produits, excluant leurs homologues américains, les consommateurs agissent en tant que citoyens, affichant résolument leur insatisfaction et mécontentement à l'égard de

2. Zam zam signifie « eau bénite de la Mecque », donc à connotation claire.

l'impérialisme américain. Par l'achat de produits politisés, les consommateurs expriment leur solidarité à une cause donnée, en l'occurrence le soutien aux communautés palestiniennes dans le conflit actuel au Moyen-Orient. À ce stade, le mouvement consommateuriste est utilisé comme un outil de marketing, amenant la création de véritables produits politiques répondant aux attentes de consommateurs cibles.

Mecca Cola ou la percée du premier produit « anti-impérialiste » vendu internationalement : une stratégie de marketing réfléchie répondant de façon idoine à l'attente de ses consommateurs cibles, représentés par la communauté musulmane

Lancé en novembre 2002 en France, Mecca Cola a connu un succès remarquable qui peut être expliqué par l'existence d'un engagement pacifique d'un segment mondial pour lutter contre un ennemi commun. Quels que soient leur pays d'origine et leur lieu de résidence actuel, les musulmans s'unissent pour protester contre ce qui est perçu comme une atteinte à leurs valeurs fondamentales. Contrairement aux segments mondiaux centrés sur la valeur et dont l'accessibilité et la réponse aux programmes de marketing varient selon la culture et doivent donc être adaptées, le slogan de Mecca Cola est censé résonner à la même fréquence pour tous les musulmans. Une distribution ciblée touche les personnes concernées là où elles se trouvent, et même jusqu'en Californie ! (*Le Monde*, 5 février 2004). Mecca Cola vogue ainsi sur la dernière vague consommateuriste où les convictions politiques et religieuses sont exprimées à travers l'acte d'achat.

À première vue, rien ne différencie Mecca Cola d'un Coke ou d'un Pepsi ordinaire : l'emballage est à la limite de la contrefaçon, sur fond rouge et blanc, au logo similaire et au goût non distinct : il reprend en effet la composition classique d'un cola. Cependant, le nom à forte connotation religieuse interpelle : « Mecca » (signifiant La Mecque en anglais). Cette association religieuse sur un produit de consommation de masse est sujette à polémique. En effet, de nombreux musulmans – consommateurs et vendeurs – ont exprimé leur mécontentement par rapport à l'utilisation du nom sacré de La Mecque pour vendre un soda (Gavard, 2003). Ainsi, la satisfaction de la clientèle cible de Mecca Cola n'est pas entière et le succès de ce cola reste moyen. De plus, devant cette imitation audacieuse du leader américain et la forte connotation religieuse, une question d'éthique doit être soulevée : jusqu'à quel point la fin politique justifie-t-elle les moyens commerciaux ?

Pour se différencier des autres colas, Mecca Cola est avant tout associé à des slogans forts, qui ne peuvent laisser indifférent, tels que celui déjà mentionné, « Ne buvez pas idiot, buvez engagé ! », ou encore « *Shake your conscience* ! ». Ces slogans, très normatifs comme nous le verrons dans la grille de comparaison suivante, soulignent sans équivoque l'engagement politique pris en achetant un tel produit. Mecca Cola se veut ainsi le symbole du sentiment anti-américain qu'ont suscité chez une grande majorité des membres de la communauté musulmane les récentes décisions américaines. En fait, les slogans énoncent clairement le but d'achat du produit : ils font appel à la conscience responsable et citoyenne des consommateurs, et les incitent à agir sans plus attendre. De plus, les freins à l'achat sont faibles et la préférence pour Mecca Cola procure le sentiment d'avoir fait une « bonne action », sans exiger trop d'efforts de la part des consommateurs.

Comme dans toute stratégie de marque, très vite Mecca Cola s'est diversifié pour satisfaire les différents goûts et attentes de sa clientèle cible <www.mecca-cola.com>. Le réseau de distribution s'est élargi progressivement, à la conquête de nouveaux marchés, dont principalement l'Afrique du Nord. Cependant, les lieux de vente restent très ciblés (voir, dans la grille comparative, la variable distribution) et, d'après Amalou (2004), aucun changement par rapport à cette stratégie exclusive n'est pour l'instant envisagé.

Cependant, un autre point joue un rôle crucial dans la stratégie de différenciation des produits politisés : l'association à une œuvre caritative, renforçant le sentiment de participer à une bonne action et de faire une contribution citoyenne par l'acte d'achat. Dans le cas de Mecca Cola, une bulle verte sur l'étiquette de la bouteille annonce que 10 % des profits réalisés seront reversés à des œuvres palestiniennes et une autre portion de 10 % à des œuvres européennes. Pour gagner en crédibilité, et prouver la bonne foi de son marketeur, T. Mathlouti, une fondation de Mecca Cola a été créée pour gérer ces fonds. Afin d'éviter toute association avec le soutien éventuel à des actes terroristes, comme cela lui a été reproché, ces fonds sont principalement redistribués sous forme de biens comme des livres et des cahiers pour les enfants palestiniens, et non de sommes d'argent.

Finalement, T. Mathlouti a réussi à tirer parti d'un contexte politique particulier, utilisant les mêmes armes de marketing que son concurrent américain et, si l'on compare les objectifs de ventes aux résultats atteints, le lancement de Mecca Cola représente indéniablement un succès commercial (Moore, 2003).

Idiosyncrasies et convergence des stratégies de marketing entre deux segments particuliers : celui du commerce équitable et celui des produits politisés

S'inscrivant dans la logique du commerce équitable, où le comportement d'achat répond à un désir de réaliser une bonne action et à la volonté de changer les pratiques des entreprises, l'offre de produits politisés se développe progressivement, s'appuyant sur un contexte particulier, comme nous venons de le voir. Afin de mieux comprendre ce nouveau type de produit politico-militant, le tableau suivant récapitule de manière comparative les principales variables du marketing mix à celles des produits issus du commerce équitable telles qu'elles ont été analysées par Bouquet et Hénault (1998) et reprises au chapitre 8.

Cette grille comparative du tableau 2 révèle un certain parallélisme entre le commerce équitable et les produits politiquement engagés. La stratégie de marketing de ces derniers s'inspire fortement de celle des produits équitables, tout en se différenciant par le concept inhérent à l'origine de ces produits.

Il est intéressant de noter la différence dans le profil des consommateurs ciblés : dans le cas des produits politiquement engagés, les marketeurs à l'origine de la commercialisation de produits comme les chips Arafat avouent qu'ils représentent un véritable outil de « propagande » pour éduquer les plus jeunes et, comme l'indique A. Ghoneim, le dirigeant des croustilles Arafat, pour « leur faire mieux connaître la cause palestinienne » (*BBC News*, 2002).

Ainsi, les produits politiquement engagés répondent aux nouvelles attentes exprimées dans le consommateurisme actuel. Ils constituent une forme originale de boycott (voir chapitre 9) et correspondent plutôt à du « buycott » (Friedman, 1999). En effet, le concept incite radicalement les consommateurs à prendre position à travers le choix volontaire exercé lors de l'acte d'achat, à réagir en tant que citoyens et à ne pas rester passifs comme lors du « non-achat » suscité par le boycott.

Le choix de l'inaction de Coca-Cola face à la vague de Mecca Cola

Dans le monde du cola, il est curieux de constater que pour l'instant Coca-Cola semble ne pas réagir pour des raisons stratégiques à Mecca Cola et à Zam Zam Cola (prudence à l'égard du risque de réactions virulentes des intégristes religieux et rentabilité à confirmer au plan économique de ce mouvement).

TABLEAU 2

Comparaison entre le marketing mix des produits du commerce équitable et celui des produits « politiquement engagés »

Variable d'étude	Commerce équitable (p. ex., Max Havelaar)	Produits politiquement engagés (p. ex., Mecca Cola)
MOTIVATIONS À L'ACHAT	Participation active à l'altermondialisation. Souci écologique/social/ environnemental. Demande une démarche volontaire et consciente.	Achat perçu comme un VOTE. Appartient au domaine politique. Nouveau moyen de s'exprimer à travers le comportement d'achat.
FREINS À L'ACHAT	Prix. Manque d'information, crédibilité des organismes remise en question (voir Starbucks). Disponibilité des produits.	Faible disponibilité des produits. Information restreinte et manque de visibilité. Engagement fort (risque de catégorisation).
BUT PRINCIPAL	<i>Grass-roots</i> : antimatérialistes, soutenant les petits producteurs et les coopératives.	Volonté d'éduquer les plus jeunes à la cause soulevée (voir slogan des chips Arafat <i>Hand in hand we are building our future</i>).
POSITIONNEMENT	Répond à des attentes humanitaires, à un souci de solidarité. Attachement à une cause morale : volonté de rétablir l'équilibre des échanges Nord-Sud. Question de l'éthique au premier plan. Partie supérieure de la pyramide de Maslow (donne un sens à la vie à travers la consommation).	Répond à une volonté de soutenir une œuvre caritative politico-religieuse (forte inscription dans le conflit israélo-palestinien). Collectes de fonds par le pourcentage de profit reversé à une œuvre donnée. Question éthique mise en avant. Partie supérieure de la pyramide de Maslow (accomplissement de soi).
SEGMENTATION	Femmes.	Hommes.
Profil des consommateurs	25-50 ans. Classe socioprofessionnelle supérieure (CSP).	12-45 ans. CSP moyenne à inférieure. Sensibles à une cause politico-religieuse.
DIFFÉRENCIATION	Labels (Oxfam, Transfair, etc.). Soutient des ONG, coopératives, associations diverses.	Slogan fort (Mecca Cola : <i>Ne buvez plus idiot, buvez engagé</i>). Concept primant sur le produit.
PRODUIT	Type : principalement café, chocolat, bananes. Catégorie : bonne conscience, matière première à la fois « brute » et « noble ».	Type : uniquement colas et chips (marque Abu Ammar). Catégorie : produit « banal », générique, standardisé.

TABLEAU 2 (SUITE)

Comparaison entre le marketing mix des produits du commerce équitable et celui des produits « politiquement engagés »

Variable d'étude	Commerce équitable (p. ex., Max Havelaar)	Produits politiquement engagés (p. ex., Mecca Cola)
PRIX	Supérieur au prix des produits issus du segment « classique ». Problème de la « récupération » : multiplicité de ce type d'offre et de l'absence de contrôle indépendant. Effet boomerang (remise en question de la crédibilité des organismes).	Le même que le Pepsi ou le Coke. Stratégie d'alignement réduisant les freins à l'achat.
DISTRIBUTION	Pas de différenciation dans les canaux de distribution : référencement à la fois dans les magasins spécialisés (type Artisans du Monde) et dans les grands magasins : stratégie d'externalisation des lieux de vente.	Canaux de distribution encore très restreints (colas politiques : uniquement dans les épiceries musulmanes). Très ciblé : stratégie exclusive jusqu'à aujourd'hui...
PROMOTION	Ciblée. Supports promotionnels classiques (affiches, spots télévisés, magazines...).	Très ciblée : bouche à oreille majoritairement. Développement progressif d'outils promotionnels classiques et de sites Internet.
THÉMATIQUE	Appel à l'émotion. Importance de l'affectif dans le marketing des produits/stratégie de marque. Croyance en un changement des comportements à terme.	Normatif : « Idiot ». Message beaucoup plus radical, direct, impulsif, expressif, combatif : incite fortement à prendre action. Guerre des colas.

Si l'on considère les ventes réalisées par ces alter-colas, les retombées relatives au volume et à la part de marché sur les deux leaders américains ne sont pas significatives. En effet, les ventes annuelles de Mecca Cola s'élèvent à environ 19 millions de bouteilles d'un litre et demi en février 2003 (Claude, 2003), tandis que 40 millions de bouteilles de Coke (8 onces) sont servies chaque heure dans le monde (Britt, 2003).

A.B. Cummings Jr., président de Coca-Cola Afrique, avoue lors d'une entrevue que le boycott des pays arabes des marques américaines a eu des répercussions sur leur chiffre d'affaires (Tagliablu, 2002). Cependant, aucune action légale ne sera prise, car les dirigeants de Coca-Cola refusent de faire des commentaires sur des sujets politicoreligieux, sujets épineux

et délicats à gérer. Certes T. Mathlouti a tiré avantage de la complexe et difficile situation dans les pays du Moyen-Orient, mais au plan économique la menace des alter colas demeure minimale.

Il en va cependant tout autrement pour un cola qui, lui, navigue sur la vague nationaliste et identitaire latino-américaine. Il s'agit d'Inca Kola, qui, issu du marché péruvien dans les années 1930, connaît du succès dans l'ensemble de l'Amérique du Sud, et de plus en plus du Nord <www.zonalatina.com>. C'est pourquoi Coca-Cola s'est montrée intéressée à former en 1999 une entreprise conjointe avec la famille propriétaire d'Inca Kola <www2.coca-cola.com>.

CONCLUSION

L'apparent succès de Mecca Cola suit une logique de marketing stratégique, tirant parti d'un contexte politique porteur où le comportement d'achat correspond à un acte politique. Principal pionnier en tant que produit politisé, Mecca Cola a ouvert la voie à d'autres initiatives du même genre telles que le lancement en 2004 en France d'Arab Cola et de Muslim Up (Gavard, 2003). Cependant, l'impact des produits politisés reste limité à des marchés de niche précis, ces produits n'étant connus que de leurs consommateurs cibles, et encore... En effet, dans les rues de Paris et de Casablanca, peu de gens sont au courant de l'existence de ce soda politique (Gavard, 2003).

Finalement, la guerre des alter-colas n'a que de faibles répercussions sur la compagnie américaine : en effet, les profits réalisés au Moyen-Orient ne représentent que 2 % du chiffre d'affaires total (Henley et Vasagar, 2003). La conséquence la plus néfaste pour Coca-Cola demeure l'atteinte portée à sa notoriété et à son image dans les pays arabes. Cependant, comme T. Mathlouti le rappelle, ces colas politiques ne visent pas leur homologue américain ; leur raison d'être est avant tout inhérente au symbole qu'ils véhiculent : l'impérialisme américain. L'ère du « buycott » des produits politisés a ainsi vu le jour, reprenant les mêmes armes de marketing que leurs sources d'inspiration et faisant du marketing un acteur de la sociologie politique.

RÉFÉRENCES

- Alternatives Économiques* (2003). «La consommation citoyenne», Hors-série pratique, n° 10, 144 p.
- AMALOU, F. (2004). «Marginaux en volume, les “alter colas” menacent l’hégémonie d’image de Coca-Cola et Pepsi-Cola», *Le Monde*, jeudi 29 avril.
- BBC News* (2002). «Egypt Offered a Crispy Taste of Arafat», 26 mai, <news.bbc.co.uk>.
- BIGOT, R. (2002). *La consommation engagée : une mode passagère ou une nouvelle tendance de consommation ?*, CREDOC, Paris.
- BOUQUET, C. et G. HÉNAULT (1998). «Commerce international dit équitable, logique marchande et marketing des causes sociales : vers une symbiose», *Revue française du marketing*, n° 166, p. 7-18.
- BRITT, B. (2003). «Mecca Cola Mimics Coke, Sales Support Palestinians», *Adage.com.*, 24 février, <www.adage.com>.
- BROWN, S. (1993). «Post-modern Marketing?», *European Journal of Marketing*, vol. 27, n° 4, p. 19-34.
- CLAUDE, P. (2003). «Les combats de Mecca Cola», *Le Monde*, 4 février, <www.lemonde.fr>.
- FREUD, S. (1973). *Introductory Lectures on Psychoanalysis*, Londres, Penguin.
- FRIEDMAN, M. (1999). *Consumer Boycotts : Effective Change Through the Market Place and the Media*, Londres, Routledge.
- GAVARD, C. (2003). «Mecca Cola, for Thirsty Parisians of a Persuasion», *The Washington Post*, 21 mars, <www.washingtonpost.com>.
- HÉNAULT, G. (1973). *Le comportement du consommateur : une approche multidisciplinaire*, Montréal, Presses de l’Université du Québec.
- HÉNAULT, G. et M. SPENCE (2004). «À propos du risque éthique en marketing international : l’entreprise vecteur et victime», *Management international*, vol. 8, n° 4, p. 1-10.
- HENLEY, J. et J. VASAGAR (2003). «Think Muslim, Drink Muslim, Says New Rival to Coke», *The Guardian*, 8 janvier, <www.guardian.co.uk>.
- HOLT, D. (2000). «Post-modern Markets, A Response to “The New Politics of Consumption” by Juliet Schor», *Boston Review*, décembre 2000-janvier 2001.
- JUNG, C.G. (1953). «Two Essays on Analytical Psychology», dans *Collected Works*, vol. 7, New York.
- KOUCHNER, B. (1986). *Charité business*, Belfond, Paris.

- LAVILLE, E. (2002). *L'entreprise verte - le développement durable change l'entreprise pour changer le monde*, Paris, Village Mondial.
- Le Monde (2003). « Les combats de Mecca Cola », 5 février, <international3.monblogue.com>.
- LYON, D. (1994). *Postmodernity*, Buckingham, Open University Press.
- MASLOW, A.H. (1967). « Self-actualisation and Beyond », dans J.F.T. Bugental (dir.), *Challenges of Humanistic Psychology*, New York.
- MEYNAUD, J. (1964). *Les consommateurs et le pouvoir*, Lausanne, Morney.
- MOORE, A. (2003). « Mecca-Cola Takes on "Zionist entity" », *Worldnet-daily.com*, 12 février, <www.worldnetdaily.com>.
- NOBLE, C. et B. WALKER (1997). « Exploring the Relationships among Liminal Transitions, Symbolic Consumption, and the Extended Self », *Psychology & Marketing*, 14, janvier.
- ROGERS, C.R. (1951). *Client-Centered Therapy: Its Current Practice, Implication and Theory*, Boston, Houghton Mifflin.
- SARNA, A.J. (1986). *Boycott and Blacklist. A History of Arab Economic Warfare against Israel*, Rowman & Littlefield.
- TAGLIABLU, J. (2002). « They Choke on Coke, But Savor Mecca Cola », *The New York Times*.
- TYBOUT, A. et G. CARPENTER (1999). « Meeting the Challenge of the Post-modern Consumer », dans *Mastering Management*, Londres, FT Prentice-Hall.
- VAN GENNEP, A., M.B. VIZEDOM et G.L. CAFFEE (1960). *The Rights of Passage*, Chicago, University of Chicago Press.

PARTIE

3

**LA VALEUR
DE SYNERGIE**

En préconisant des stratégies de collaboration avec divers partenaires aux compétences variées, les grands stratèges du monde des affaires du XXI^e siècle ne font que remettre au goût du jour des méthodes utilisées depuis le début des temps. Les alliances nuptiales ont fait partie des stratégies diplomatiques utilisées par nombre de souverains pour s'assurer de la collaboration des peuples voisins et agrandir leur territoire plutôt que de se heurter à des conflits. Ainsi, selon l'interprétation de la Bible, le roi Salomon aurait épousé la fille du roi d'Égypte pour obtenir la loyauté du peuple égyptien et la collaboration de ce puissant souverain qui avait déjà annexé la Palestine. Deux des filles de Salomon furent données en mariage (le choix des mots étant lourd de signification) à des administrateurs importants chargés d'appliquer des lois destinées à financer son style de vie grandiose <www.theologie.edu>. De même, l'histoire de la France n'est pas exempte d'alliances diplomatiques nuptiales et guerrières, pour assurer la vassalité de certains peuples, pour combattre un ennemi commun ou s'approprier des ressources supplémentaires.

Selon le *Petit Robert*, une alliance est une union contractée par engagement mutuel. Marie Walewska, par exemple, la jeune épouse polonaise de Napoléon, s'est abandonnée à un vieillard, non seulement parce qu'elle admirait cet homme, mais aussi parce qu'elle souhaitait obtenir l'indépendance de sa patrie (Duc de Castries, 1983).

À l'ère de la mondialisation, faire cavalier seul est devenu une stratégie risquée, impensable et suicidaire, même pour les plus grandes entreprises. Le succès du marketing international passe par une myriade d'accords avec diverses entreprises pour accrocher le consommateur butineur du XXI^e siècle, pour s'adapter aux valeurs culturelles du marché monde, comme nous venons de le voir dans la deuxième partie de ce livre, pour se différencier et pour déstabiliser la concurrence.

Les deux chapitres qui suivent traitent du nouveau paradigme des stratégies collaboratives appliqué à diverses fonctions de la chaîne de valeur. Ces dernières requièrent un investissement consacré au développement d'un projet commun par deux ou plusieurs partenaires, permettant aux entreprises de mieux faire face aux défis de la différenciation et de la personnalisation de l'offre dans un environnement mondial cybernétique.

Le chapitre 7 décrit les stratégies collaboratives pour les diverses fonctions du marketing, de la recherche à la communication, alors que le chapitre 8 traite plus particulièrement des nombreux accords de partenariat qu'il est possible d'établir pour pénétrer les marchés étrangers. Les conditions de succès de ces alliances sont principalement fondées sur les éléments relationnels du partenariat.

RÉFÉRENCES

- ANE History : Solomon, <www.theology.edu/lec17.htm>, site consulté le 24 janvier 2003.
- Duc de Castries (1983). *Histoire de France des origines à 1981*, Paris, Laffont.

STRATÉGIES COLLABORATIVES, CLÉ DU MARKETING INTERNATIONAL

Dans l'environnement concurrentiel actuel, la différenciation devient plus difficile et plus subtile. Un grand nombre de produits sont en effet composés d'éléments de technologie avancée faisant appel à des expertises pointues et inaccessibles dans leur totalité à une entreprise individuelle en raison de l'importance des investissements fixes que cela demande. De surcroît, pour satisfaire les exigences du consommateur caméléon du XXI^e siècle, les entreprises doivent sans cesse introduire des éléments de surprise et de nouveauté, d'une part, pour accrocher ce consommateur butineur et, d'autre part, pour déstabiliser les concurrents. Agilité et innovation sont les facteurs clés de succès dans la dynamique de la mondialisation. Cependant, pour les petites comme pour les grandes entreprises, cette dynamique requiert une combinaison de ressources et de compétences qui ne sont pas nécessairement disponibles au sein d'une même entité. Ces dernières se trouvent donc emportées dans une course effrénée

à l'innovation qui les pousse à se joindre à des réseaux divers et performants pour affronter la concurrence et l'insatiabilité d'un nombre croissant de consommateurs de plus en plus exigeants.

Pour survivre dans un tel environnement, les entreprises ont conçu des stratégies collaboratives avec des partenaires privilégiés. La tendance actuelle consiste à se concentrer sur ses compétences fondamentales, le cœur de métier, et à s'allier à d'autres firmes pour acquérir les connaissances accessoires au développement d'un projet ou à s'associer pour proposer une valeur ajoutée au client. Ces tendances sont fondées sur un redéploiement des ressources et des compétences et sur une vision élargie de l'entreprise. Les réseaux ainsi formés n'ont pas de frontières et, pour des raisons d'utilisation optimale des ressources, les partenaires privilégiés se trouvent souvent à l'étranger.

Ce chapitre poursuit donc divers objectifs, soit de décrire la dynamique des stratégies collaboratives en marketing international, pour ensuite en avancer les causes et présenter une typologie des alliances couramment conclues par des entreprises petites et grandes sur leurs marchés nationaux et internationaux.

DE LA NÉCESSITÉ D'UNE RELATION SYMBIOTIQUE ET DE SYNERGIE ENTRE LES PARTENAIRES

La mise en commun de compétences, en vue de favoriser une synergie et des relations de symbiose entre les partenaires, constitue le fer de lance des stratégies collaboratives nationales et plus encore internationales en raison des distances géographiques et psychologiques qui séparent les partenaires. Ces stratégies pourraient ainsi se concrétiser par l'équation suivante :

$$1 + 1 = n \quad \text{et} \quad n > 2$$

Si la symbiose est réelle, le partage des connaissances et des compétences clés est censé repousser les frontières du savoir au-delà de la capacité de chacun des partenaires. Ce qui est partagé, ce sont non seulement des connaissances explicites et codifiées, mais aussi un savoir-faire tacite que seule une relation symbiotique peut propager et faire fructifier.

Une relation symbiotique en marketing est « une alliance de ressources ou de programmes entre deux ou plusieurs organisations indépendantes destinée à accroître le potentiel de marché de chacune » (Adler, 1966). Notons que cette définition exclut les échanges purement transactionnels dans le cadre d'une relation entre manufacturier et intermédiaire.

Le but des relations symbiotiques est de maximiser la croissance à divers niveaux, de faire face aux exigences d'un environnement plus ouvert et technologiquement avancé, de pallier les faiblesses internes de l'organisation et de maximiser l'utilisation des ressources. L'application pratique du marketing symbiotique est diverse et comprend, par exemple, le développement partagé de produits ou de technologie, des accords de production centrés sur les besoins des consommateurs en constante mutation et des actions communes de promotion et de distribution.

LES AVANTAGES DES STRATÉGIES COLLABORATIVES

En règle générale, les stratégies collaboratives visent à réduire les incertitudes liées aux fluctuations de la demande et aux stratégies concurrentielles imprévisibles et sont surtout mises en œuvre dans des environnements particulièrement turbulents. Les arguments suivants ont été avancés en faveur de l'adoption de stratégies de collaboration :

- baisse des coûts de distribution, de recherche et développement, de production, de mise en marché ;
- pouvoir accru de négociation par la mise en commun de certaines fonctions ;
- élévation des barrières à l'entrée et à la sortie ;
- accès à des marchés difficiles ;
- flexibilité de manœuvre en cas de changements dans l'environnement.

À ces avantages quelque peu tangibles s'ajoutent d'autres plus difficiles à capter et dont l'impact ne peut se mesurer qu'à plus long terme. Il s'agit de l'acquisition de connaissances, au plan organisationnel comme au plan individuel ; cela devrait d'ailleurs constituer le principal enjeu des stratégies collaboratives (Lei et Slocum, 1992). Le transfert de connaissances tacites qui permet le développement de l'entreprise et de son personnel n'est possible qu'à travers des relations synergétiques et symbiotiques. Comme le soutenait Ohmae (1989), «La plupart du temps, les états financiers ne représentent pas les véritables avantages des alliances». La gestion du savoir et des connaissances (*knowledge management*) demeure en effet l'un des défis les plus importants de l'entreprise contemporaine, comme nous allons le démontrer plus tard.

Les gestionnaires doivent cependant prendre conscience du fait qu'une alliance n'a pas pour but de poursuivre des objectifs similaires, ce qui peut être difficile si ce n'est impossible vu la disparité des compétences à l'entrée, mais des objectifs compatibles et reconnus mutuellement (Whipple

et Frankel, 2000). Un autre élément à prendre en compte lors de l'établissement des objectifs est que les alliances évoluent au fil des compétences acquises et que, par conséquent, les objectifs des partenaires devraient aussi évoluer, faute de quoi une trop grande dépendance d'un des partenaires par rapport à l'autre s'ensuivra (Lei et Slocum, 1992). De surcroît, le gain stratégique ainsi atteint doit, pour chacun des partenaires, être supérieur aux résultats escomptés d'une action en solo.

Pour le consommateur, les alliances offrent des avantages indéniables, dont les principaux peuvent être résumés comme suit :

- multiplication et diversification de l'offre ;
- meilleur rapport qualité-prix ;
- facilité d'accès.

Ainsi, les stratégies collaboratives confèrent à l'entreprise une plus grande capacité à innover et donc à proposer des offres élargies et personnalisées à un consommateur en quête d'expérience plutôt que de possessions. On n'a qu'à penser à l'alliance de Toyota, leader de l'industrie automobile japonaise, avec Sony, électronicien de réputation mondiale. Le résultat fut la Pod, un projet de petite voiture intelligente qui réagit aux états émotionnels de son conducteur. Si le chauffeur a le pied un peu lourd sur l'accélérateur, par exemple, la voiture se mettra à jouer de la musique classique. S'il freine brusquement, elle lui transmettra un sermon pour le faire changer d'attitude <www.cardsignnews.com>. Cela illustre une alliance entre entreprises de secteurs différents qui, par la mise en commun de compétences complémentaires, a conduit à un produit inventif et accrocheur. Deviendra-t-il pour autant une innovation au sens schumpétérien du terme, c'est-à-dire un succès commercial ?

VERS UNE CONCURRENCE CONSTELLAIRE

Dans une dynamique d'accords collaboratifs entre entreprises, la concurrence se situe non plus au niveau de la firme individuelle, mais à celui de constellations d'entreprises qui travaillent ensemble et rivalisent avec d'autres groupes similaires. L'exemple le plus connu est celui des alliances stratégiques entre les compagnies aériennes. Les grandes entreprises nationales comme Air France, AeroMexico, Alitalia, CSA Czech Airlines, Delta et Korean Air s'allient au sein du groupe SkyTeam pour offrir à leurs clients un accès plus facile et mieux orchestré vers diverses destinations lointaines, contournant ainsi certaines politiques protectionnistes. Une fois arrivés dans le pays cible, les voyageurs parviennent à leur destination finale avec des petites lignes aériennes dont la raison d'être est de servir

le marché local. Ils peuvent aussi profiter de tarifs spéciaux et de services privilégiés accordés par des locateurs de voitures ou des hôtels appartenant à des chaînes multinationales et implantés sur place. SkyTeam rivalise non pas avec des compagnies individuelles, mais avec d'autres constellations similaires comme Star Alliance. Ces alliances entre entreprises de tailles différentes permettent d'appliquer une stratégie de mondialisation en combinant les forces de chacun des acteurs dans leurs marchés respectifs.

LES CAUSES DU CODÉVELOPPEMENT DE VALEUR

Comme nous l'avons déjà remarqué au premier chapitre, la chute des murs frontaliers métamorphose le marketing international. Nous assistons, d'une part, à une certaine convergence dans les goûts des consommateurs et, d'autre part, à un papillonnement identitaire de ces mêmes personnes qui ne veulent pas être totalement assimilées aux citoyens des pays d'où sont originaires les marques mondiales. Cela a poussé les firmes, même de petite taille, à s'adapter et à adapter leurs stratégies. Ainsi, une entreprise de cosmétiques du Sud de la France ne fabrique que pour l'exportation, délaissant le marché national pour les pays émergents d'Asie en particulier, où les produits de beauté français se vendent comme « des petits pains chauds ». Le *Made in France* dans ce secteur confère un avantage concurrentiel ultime que les entreprises exploitent dans tous leurs contacts avec l'étranger, même dans la façon dont les cadres s'habillent et se comportent lorsqu'ils sont en mission¹. Comme ces entreprises sont des spécialistes de la beauté et non de l'Asie, elles s'allient dans ces marchés à des distributeurs qui adaptent le positionnement, l'emballage et la commercialisation aux goûts des consommateurs locaux. Il se crée une complémentarité entre les manufacturiers et les distributeurs qui permet d'offrir des produits en phase avec les besoins de modernité des jeunes femmes asiatiques tout en assurant leur ancrage dans les traditions et la culture de leur pays. Nous assistons ici à un phénomène de codéveloppement de valeur transcontinental pour mieux servir un marché émergent.

L'ouverture des marchés est aussi alimentée par les avancées technologiques et par Internet, ce qui transforme le rôle des acteurs économiques. Au plan du marketing industriel, Nike, par exemple, ne fabrique aucune chaussure ; tout comme Airbus, cette firme est un coordonnateur de projets, bien plus qu'un fabricant. Ces entreprises se meuvent avec aisance dans l'espace cybernétique pour transférer le savoir nécessaire à des partenaires aux compétences complémentaires dispersés partout dans le monde.

1. Entrevue avec la présidente d'une entreprise de cosmétiques de Nice, France, février 2003.

Le même phénomène se retrouve dans le marketing de consommation. En dépit d'une tendance vers la mondialisation, les consommateurs, plus sophistiqués et exigeants que jamais, sont à la recherche de valeurs et d'expériences diverses et uniques (voir le chapitre 3). Un nouveau paradoxe émerge : d'une part, le besoin d'interopérabilité des systèmes qui voue à l'échec toute innovation électronique, par exemple, non compatible avec IBM ou Microsoft, et, d'autre part, la recherche d'identité, de différenciation et d'appartenance. Les consommateurs sont devenus des caméléons dont les préférences se fondent et changent au gré des situations auxquelles ils doivent faire face tout au long de la journée. Sur la toile cybernétique, les vitrines du monde entier s'offrent à ces consommateurs hybrides qui font valoir leurs opinions au moyen des touches d'un clavier. La transparence est requise, mais l'enjeu est à redéfinir.

Il n'y a pas une « nouvelle » économie et une « vieille » économie, mais bien une intégration entre les deux. Après l'implosion des dot.com, les détaillants ont compris que la relation virtuelle qu'il était maintenant possible d'entretenir avec les consommateurs n'était qu'un complément, indispensable, certes, mais non suffisant pour assurer la pérennité de l'entreprise. Amazon.com, malgré sa popularité et ses stratégies innovantes, n'est toujours pas rentable, même si elle commence à faire quelques maigres bénéfices, alors que Barnes & Nobles, qui associe la relation virtuelle à une relation physique, l'est. Comme en témoigne une récente étude effectuée au Québec, en octobre 2003 près de un Québécois sur cinq (19,5 %) pratiquait le « cybermagasinage » suivi d'un achat en magasin, alors que, pendant la même période, uniquement 8,5 % avaient effectué un achat en ligne <extranet.cefrio.qc.ca>. Plusieurs raisons peuvent expliquer ce phénomène, notamment les craintes relatives à la sécurité des transactions par Internet, le fait qu'un grand nombre de sites ne sont pas transactionnels (bien que cela ne soit pas le cas des exemples précités) et le comportement de plusieurs consommateurs qui préfèrent toujours avoir un contact physique avec la marchandise convoitée.

Satisfaire ces consommateurs caméléons passe par la création d'alliances entre entreprises diverses pour pouvoir offrir une solution personnalisée. Les frontières se brouillent entre fournisseurs et clients et le développement de nouveaux modèles d'affaires n'est pas toujours simple. L'industrie de la musique est à la recherche d'une solution pour réduire les pertes de plusieurs centaines de millions de dollars engendrées par l'accès gratuit aux titres musicaux par Internet. Une solution serait d'offrir des services payants à valeur ajoutée avec accès plus rapide et facile, mieux organisé, et la possibilité d'essai avant la vente (*Ottawa Citizen*,

28 février 2003). Cela signifie que l'industrie de la musique, comme d'autres industries, devra se réinventer et acquérir des compétences en dehors de son champ d'expertise traditionnel et de son propre secteur industriel.

STRATÉGIES COLLABORATIVES ET MARKETING MIX INTERNATIONAL

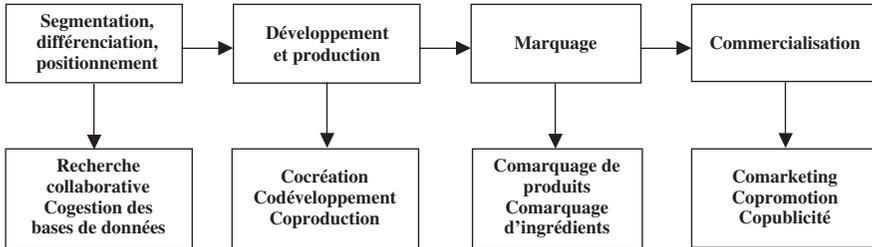
Les entreprises contemporaines sont mues par deux impératifs du marché : premièrement, une exigence accrue des consommateurs qui favorisent à la fois diversité et personnalisation, comme cela a déjà été relevé, mais aussi la compatibilité de l'offre à travers la planète pour certains produits et services ; deuxièmement, un cycle de vie raccourci des produits qui demande une innovation constante et donc des investissements importants. Les téléphones cellulaires illustrent ce double défi : ils sont devenus, en Europe particulièrement, des accessoires de mode par leur stylisme et leurs couleurs, mais demeurent des produits technologiques par la nécessité d'interopérabilité entre fournisseurs et par l'obsolescence rapide des fonctions. Pour tenir compte de ces deux impératifs, les firmes se doivent d'adopter des stratégies collaboratives, plus flexibles que les acquisitions d'actifs, pour atteindre leur but de différenciation et de rentabilité.

Le marketing de masse est révolu et laisse la place au marketing personnalisé de masse, grandement facilité par l'utilisation de l'Internet. Cela est illustré par des stratégies de marketing mix innovantes qui combinent espace cybernétique et espace physique pour créer des environnements capteurs (McKenna, 2002 ; Ohmae, 1989). Le marketing tend à être de plus en plus envahissant, mais uniquement après avoir demandé la permission aux consommateurs de leur proposer des produits et services mieux adaptés à leurs besoins. Qui pourrait refuser une telle offre ? Cela peut cependant mener à des abus ou à des fraudes, d'où la nécessité de développer des stratégies intégrées fondées sur les besoins du marché, la fidélisation des clients et une démarche éthique (voir la quatrième partie du livre).

La fidélisation du client ne peut se réaliser qu'en proposant une valeur ajoutée, et cela doit être intégré avant même le développement du produit, à l'étape de la recherche, et se propager tout au long des actions cycliques de marketing par le biais des alliances pour partager le fardeau et accroître l'efficacité, comme l'illustre la figure 9.

FIGURE 9

Une stratégie collaborative et intégrée de marketing international



SEGMENTATION, DIFFÉRENCIATION, POSITIONNEMENT

L'ouverture des marchés et l'accroissement du niveau de vie des consommateurs et clients industriels dans des pays jusque-là fermés au commerce posent des défis et créent des occasions d'affaires pour les entreprises, d'où la nécessité de s'allier lors de la recherche de nouveaux segments, la collecte et l'exploitation de données. La recherche internationale actuelle se caractérise par la poursuite de deux objectifs : 1) cerner le potentiel de divers segments spécifiques dans les pays émergents et 2) définir les besoins des segments mondiaux et les exploiter conjointement.

Recherche collaborative

Les activités de recherche internationales, bien que toujours concentrées dans les pays de la Triade, connaissent une effervescence accrue dans les pays émergents où le potentiel de croissance est plus prometteur. Cependant, afin d'établir les besoins de ces consommateurs et de surmonter les obstacles liés à des infrastructures moins développées, des techniques non traditionnelles de recherche devront être développées et appliquées en coopération avec des équipes locales qui ont une compréhension intime de ces marchés. L'existence de consommateurs mondiaux nécessite une coordination efficace des activités de recherche qui dépasse les limites étatiques ainsi que le développement d'instruments à la fois universels et adaptés à diverses cultures. Craig et Douglas (2001) proposent une approche pluridisciplinaire de la recherche internationale où des équipes multiculturelles feraient le pont entre le nécessaire paradoxe de sensibilité locale

et de vision mondiale dans le développement des instruments de mesure et l'interprétation des résultats, renforçant ainsi le diagnostic posé au chapitre 3.

Cette approche pourrait en outre aider à cerner des marchés ignorés des grandes entreprises qui se concentrent principalement sur des segments faciles d'accès et financièrement aisés. De nombreux segments sous-exploités ont ainsi pu être intégrés à l'économie de marché par l'utilisation judicieuse de la technologie et de la créativité de certains individus. Par exemple, des entreprises en ligne recrutent des artisans africains pour fabriquer des produits personnalisés pour les consommateurs du Nord. Ou encore, GrameenPhone s'est différenciée en proposant des téléphones cellulaires à de petites entreprises et à des villages difficilement accessibles d'Afrique pour leur faciliter la coordination des affaires entre communautés rurales où d'autres moyens de communication sont inexistantes ou inefficaces. Son propriétaire, Iqbal Quadir, a passé outre les prémisses que les utilisateurs des téléphones cellulaires sont a priori financièrement aisés, technologiquement sophistiqués, vivent à une allure effrénée et utilisent le téléphone pour leur usage exclusif. Le rôle d'Iqbal Quadir a été d'exploiter la symbiose existant entre sa connaissance intime du marché des consommateurs et des fournisseurs et de convaincre ces derniers de la présence d'un potentiel. Ainsi, une vision innovante des marchés est nécessaire pour découvrir des niches sous-exploitées ou pas exploitées du tout et bénéficier d'un positionnement unique (Cap Gemini Ernst & Young, 2001).

Cogestion des bases de données

Comme nous l'avons évoqué précédemment, la connaissance intime des consommateurs est devenue le fer de lance du marketing du XXI^e siècle. Les avancées technologiques ont permis aux entreprises de bâtir des profils détaillés qui sont souvent exploités par d'autres firmes connexes. On pourrait ainsi penser à Expedia.ca et Opodo.com, des agences de voyages en ligne qui proposent une offre élargie comprenant billets d'avion, location de voitures, hôtels, cartes, renseignements sur le climat et la culture, etc., et recherche personnalisée des meilleurs tarifs et promotions vers des destinations sélectionnées par les clients. Un autre exemple est Amazon.com qui envoie régulièrement des offres personnalisées provenant de ses propres produits et de ceux de ses affiliées aux clients consentants. Le marketing interactif passe ainsi par l'exploitation commune de bases de données pour une efficacité et un impact accrus.

CRÉATION, DÉVELOPPEMENT ET PRODUCTION

Les stratégies de cocréation, codéveloppement et coproduction, que ce soit en amont ou en aval, permettent de mieux servir des niches qui ne seraient pas rentables ou qui seraient peu accessibles pour une entreprise faisant cavalier seul.

Cocréation

Reprenant et complétant les propos que nous avons tenus au chapitre 2, rappelons que les consommateurs ne se contentent plus d'être uniquement les spectateurs de la société industrielle où les choix sont limités à ce que de grands stratèges ont décidé pour eux : ils veulent participer à la création de valeurs qui leur sont propres et qui les distinguent du voisin. Les propriétaires d'appareils de photo numériques deviennent les éditeurs et les producteurs de leurs propres photos ainsi que les consommateurs d'une gamme élargie de produits comprenant imprimantes couleur sophistiquées, papier photographique de qualité, etc. De même, les clients d'Amazon.com peuvent aussi être critiques littéraires et négociants en livres, quelle que soit leur situation géographique.

Au regard du marketing de consommation, la tendance est à la personnalisation de l'offre en faisant participer le consommateur de la création à la production de cette offre. Ainsi, un processus de cocréation se met en place, dont le consommateur fait partie intégrante.

[...] il n'est plus question de créer de la valeur pour le consommateur ; il est plutôt question de créer de la valeur avec le consommateur et d'incorporer la création de valeur par le consommateur dans le système. L'entreprise fournit un complément aux connaissances, ressources et équipement que les consommateurs eux-mêmes possèdent. De cette coordination dans le temps et dans l'espace émerge une nouvelle valeur qui est produite de façon conjointe. (Wikstrom, 1996, trad. libre.)

L'un des préalables de cette tendance est que les entreprises possèdent la technologie nécessaire pour pouvoir traiter efficacement l'information produite par les consommateurs. Les systèmes de gestion de la relation avec les consommateurs (GRC) ont été créés dans ce but et permettent à ces derniers, par exemple, comme nous l'avons déjà mentionné, de réserver des voyages en ligne ou d'acheter des livres en sachant que l'intégrateur aura conservé son profil et lui transmettra régulièrement des offres pertinentes à son style de vie et à ses champs d'intérêt. Ces systèmes sont surtout utiles dans la gestion des données standardisées.

Or, toutes les données utiles à une entreprise ne sont pas forcément standardisées. Les consommateurs sont de plus en plus mis à contribution tout au long de la chaîne de valeur, de la conception du produit jusqu'à sa promotion, et ce, grâce à Internet (Rayport et Sviolak, 1995). Une entreprise suédoise de jeux d'ordinateur a su se distinguer de la concurrence en sollicitant la participation de ses consommateurs dès la phase initiale de développement d'un nouveau jeu. À travers un forum virtuel, ils ont pu partager leur expérience avec les jeux de l'entreprise ainsi qu'avec ceux de la concurrence. Le résultat fut tout d'abord un produit amélioré, pour évoluer par la suite vers un produit personnalisé – la personnalisation des engins que le joueur pilote pendant le jeu (Wikstrom, 1996). Le consommateur se sent ainsi impliqué et valorisé. Son appartenance à une communauté virtuelle composée d'individus ayant les mêmes centres d'intérêt lui confèrera un fort sentiment de loyauté.

Le cyberfranchisage ou franchisage sur la toile, défini au chapitre 2, est aussi un moyen pour les multinationales de faire participer les cyberfranchisés à la coproduction de valeur pour les consommateurs. En effet, ce modèle de mondialisation combine les avantages de l'intégration mondiale avec la sensibilité locale. Il est surtout approprié pour des entreprises ayant une vaste gamme de produits et services, du bas de gamme au haut de gamme, achetés à des fréquences variables et vendus en volumes plus au moins importants selon le développement des marchés. Ainsi, Colourful Paint Worldwide a pu développer et commercialiser une peinture tropicale pour la Chine avec sa filiale des Philippines, une formulation qui était restée dans les tiroirs de cette filiale lorsque l'entreprise était encore gérée de façon centralisée (Morrison, Bouquet et Beck, 2004).

Codéveloppement et coproduction

Les scénarios de coproduction sont divers et peuvent mettre à contribution des concurrents, des manufacturiers de produits complémentaires, des manufacturiers d'industries différentes (Toyota et Sony) ou des fournisseurs et clients. Ainsi, le premier partenariat entre PSA Peugeot Citroën et un constructeur non européen et concurrent, Toyota, a été dicté par une nécessité commerciale. Les deux constructeurs automobiles veulent s'attaquer au marché des automobiles sous-compactes, marché dont le potentiel est seulement de 150 000 unités par an pour un manufacturier. Or, la taille critique pour une plate-forme de production est de 300 000 unités, d'où la nécessité de se mettre à deux pour développer et commercialiser ces véhicules sous les trois marques, Peugeot, Citroën et Toyota, à partir d'une seule chaîne de production basée en République tchèque (*Les Échos*, 17 mars 2003). Voilà un exemple de coopération (Naisbitt, 1994) : les deux

partenaires s'allient pour les modèles sous-compacts et se font concurrence sur les autres modèles. L'utilisation d'une plate-forme commune dans la fabrication des automobiles est monnaie courante, la différenciation touchant alors la stylisme et le marketing.

Dans le secteur des technologies de pointe, les alliances entre les manufacturiers de machines-outils nécessaires à la fabrication des composants, les producteurs et les clients sont fréquentes. Cela exige une relation à plus long terme durant laquelle les partenaires en amont et en aval accroissent leurs connaissances, développent des valeurs communes ainsi qu'individuelles et offrent une solution mieux adaptée aux besoins des clients. Une relation symbiotique à long terme mène aussi à une accélération des processus, car les barrières culturelles ont été estompées, ce qui favorise la communication. Chacun apporte son expertise pour accroître la performance du composant, diminuer son temps de mise en marché, réduire ses coûts et procurer au client une meilleure valeur.

Marquage

Les stratégies collaboratives de marquage se retrouvent dans le comarquage de produits et d'ingrédients.

COMARQUAGE DE PRODUITS

Cegarra et Michel (2001) proposent une définition élargie du comarquage qui comprend, en plus d'un effort commun pour trouver le nom du produit, une collaboration dans le développement et de la communication.

Le comarquage est une alliance entre deux ou plusieurs marques fondée sur :

- une coopération dans la conception du produit, au plan fonctionnel (soit les caractéristiques techniques) ou symbolique (la stylisme du produit, l'identité visuelle, etc.) ;
- la cosignature du produit par les marques partenaires, sur le produit lui-même ou sur ses éléments d'identification (conditionnement, étiquette).

Ainsi, la voiture Smart (alliance de Daimler-Benz et Swatch) serait une stratégie relative à la conception du produit qui a mené à la création d'un concept, d'un nom nouveau et indépendant des deux marques d'origine. Le rasoir Philips/Nivea est un comarquage de type fonctionnel qui associe à la marque du fabricant une seconde marque de l'un de ses principaux composants (Cegarra et Michel, 2001).

Le comarquage est souvent utilisé par les cartes de crédit qui endossent des institutions particulières comme des universités ou des détaillants. Ce produit présente la caractéristique de l'universalité et de la compatibilité tout en combinant la personnalisation par l'endossement d'une cause ou d'une institution proche du consommateur.

Les stratégies de comarquage sont courantes sur Internet. Elles consistent à créer un sens d'appartenance en offrant des hyperliens, des concours et des promotions avec des partenaires ciblant le même marché. Le but est de créer une communauté virtuelle entre consommateurs qui ont des intérêts identiques. En faisant participer ces derniers à leur propre création de valeur, certaines entreprises arrivent à développer une dynamique qui crée un intérêt durable par la création de liens symbiotiques entre le fournisseur et l'utilisateur. L'une des marques qui ont réussi cette stratégie est Jones Soda, une boisson pour adolescents qui a choisi de distribuer son produit dans des magasins d'équipements de sport, en particulier de planches à roulettes et de patins alignés. C'est un canal original, supporté par un site qui incite les jeunes à créer leurs propres étiquettes et à partager leur expérience des sports (<www.jonessoda.com> ; <www.clickz.com>).

Sur le plan international, une étude a démontré qu'une marque étrangère est mieux évaluée lorsqu'elle s'allie à une marque locale pour lancer son produit (Voss et Tansuhaj, 1999). Dans le domaine pharmaceutique, ce type de partenariat confère à la première une notoriété accrue du fait de sa présence locale et de la réputation de ses activités de recherche et à la deuxième un accès aux marchés étrangers (Simonet, 2002).

Comarquage d'ingrédients et de composants

La concurrence mondiale a donné naissance à de nombreux produits équivalents qui utilisent la réputation d'une marque bien établie pour proposer, à moindres coûts, un produit substitut. Cette approche procure alors un avantage de prix grâce à des processus de production plus efficaces, une main-d'œuvre meilleur marché. Jusqu'à récemment, le consommateur se souciait peu des composants contenus dans les produits finaux. Intel a changé cela en amorçant une stratégie de comarquage avec IBM et d'autres constructeurs d'ordinateurs. D'autres exemples sont Lycra et Gore-Tex qui assurent la supériorité des produits par la qualité des ingrédients qu'ils contiennent. Ces stratégies de comarquage sont de plus en plus utilisées par de petites entreprises qui veulent sortir de l'anonymat, comme l'illustre l'exemple suivant de Sequence Controls (encadré 6).

ENCADRÉ 6

Sequence Controls, pour sortir de l'anonymat...

Si vous possédez un jacuzzi dans lequel vous pouvez régler la puissance des jets ou une douche avec contrôle automatique de la température de l'eau, avez-vous déjà pensé à regarder qui vous procure ce confort? Probablement pas. Cependant, Sequence Controls, une petite entreprise au sud d'Ottawa, qui se spécialise dans la fabrication de systèmes de contrôle des fluides utilisés dans de nombreuses applications industrielles comme les centrales hydrauliques et de consommation, les baignoires et les douches, cherche à sortir de l'anonymat, car elle est éventuellement la source de ce confort accru.

Reconnue pour la qualité de ses produits et son innovation, elle s'est imposée auprès de fabricants de baignoires canadiens et américains et de turbiniens chinois, polonais et ukrainiens. Jusqu'à présent, le boîtier qu'elle commercialise comprenait un emplacement où le fabricant pouvait apposer son étiquette. Sequence Controls voudrait cependant devenir le fournisseur de choix de systèmes de contrôle des fluides et s'imposer aussi dans le marché du détail.

N'ayant pas les ressources d'Intel pour mener une campagne publicitaire de comarquage d'ingrédients, elle moule maintenant son nom sur les boîtiers, pour s'assurer que les fabricants et installateurs de baignoires pourront reconnaître la supériorité de ses produits sans pouvoir surimposer leur propre nom de marque. Le nom Sequence Controls est aussi présent sur les étiquettes de certification et le manuel d'instructions.

Source : Entrevue avec le vice-président marketing et ventes de Sequence Controls, juin 2003.

Commercialisation

COMARKETING D'AMONT

Le consommateur moderne exige un vaste choix pour satisfaire ses différents états d'âme. Certains manufacturiers ont donc mis en place des programmes de comarketing pour combler ce besoin de diversité. Par exemple, dans l'industrie pharmaceutique, un accord de comarketing implique qu'un laboratoire ou plusieurs lancent le même médicament (formule, dosage, etc., identiques) mais sous différents noms de marque. Dans ce cas, la collaboration se fait en amont, lors de la conception et de la production, et la concurrence demeure dans la commercialisation (Simonet, 2002). La même stratégie est employée par les manufacturiers d'automobiles qui

utilisent de plus en plus des plates-formes de production communes et se différencient par l'esthétique des voitures et les programmes de marketing mis en place pour attirer le consommateur, comme nous l'avons déjà relevé à propos de Toyota-Peugeot. Ces alliances sont pratiquement invisibles du marché, car, aux yeux des consommateurs, les entreprises demeurent rivales.

COMARKETING D'AVANT

Dans le commerce de détail, une stratégie de différenciation appelée le marketing de la distribution ou *trade marketing* ou comarketing fait son apparition (Lehu, 1999). Cette stratégie consiste à mettre en commun les connaissances qu'ont les distributeurs de leur clientèle à travers les bases de données informatisées approvisionnées aux points d'achat avec les capacités d'adaptation de la production des manufacturiers. Le résultat est un micromarketing par enseigne qui offre aux consommateurs un meilleur rapport qualité-prix, un élément de différenciation pour l'enseigne et une couverture plus précise du marché pour le fabricant (Siani, 1999), ainsi qu'une baisse des coûts pour la firme et une adaptation plus fine aux besoins des consommateurs locaux.

COPROMOTION ET COPUBLICITÉ

Dans des stratégies de copromotion et de copublicité, l'objectif est de réunir dans une même campagne deux marques ayant une réputation compatible, renforçant ainsi l'image de chacun des partenaires. Des exemples de ces stratégies sont les campagnes menées par McDonald et Coca-Cola ou Shell et Ferrari utilisant le commentaire «*Only one oil contains all the experience, all the knowledge, all the protection, all the passion that comes from racing a Ferrari : Shell Helix*» (Cooke et Ryan, 2000). Dans d'autres cas, une marque de produits complémentaires, peut-être moins connue dans certains marchés, est utilisée pour transférer à une autre sa notoriété. Tel est le cas de Pepsi, prêtant sa réputation pour lancer le club de football Manchester United dans les marchés du Sud-Est asiatique. Il en résulte une augmentation des ventes de Pepsi et une perception positive du Manchester United grâce aux caractéristiques symboliques de Pepsi (Cooke et Ryan, 2000). Des partenaires de choix donnent une visibilité mondiale au produit. Pensons à la copromotion de James Bond avec BMW ou aux stratégies de placement de plus en plus fréquentes dans les films, par exemple le modèle de voiture de classe E 2003 de Mercedes fabriqué par DaimlerChrysler, dans le film *Man in Black II* de Columbia Picture.

De telles stratégies entraînent une réaction positive uniquement si la valeur symbolique des deux marques est congruente avec la perception qu'en ont les consommateurs, d'où l'importance de choisir son partenaire avec soin de façon à ne pas diluer les images respectives des marques. L'exemple de FieldTurf illustre la proactivité d'une PME qui recourt à des stratégies collaboratives à différents niveaux de sa chaîne de valeur pour se différencier et acquérir un avantage concurrentiel (encadré 7).

ENCADRÉ 7

Marketing créatif et collaboration : récupération de chaussures pour la construction de terrains de sport

Qui n'a pas rêvé d'un gazon vert toute l'année et qui ne demande pas d'entretien? Ce produit miracle existe, mais il est surtout connu des athlètes et plus précisément des joueurs de football américain et de football (soccer).

John Gilman, ancien joueur pour les Alouettes de Montréal, a transformé sa passion en une entreprise prospère spécialisée dans les revêtements artificiels pour les terrains de sport extérieurs. Son succès lui vient d'un produit innovateur qui a l'apparence de l'herbe et dont les caractéristiques sont égales ou supérieures à cette dernière selon plusieurs tests effectués avec des joueurs de football et en laboratoire. Malgré la taille modeste de l'entreprise, plus de 800 stades dans le monde ont adopté le revêtement de FieldTurf, et ce, grâce à une série de partenariats à tous les niveaux de la chaîne de valeur.

Le produit consiste en des fibres de polyéthylène ressemblant à de l'herbe, remplies de sable et de granules de caoutchouc provenant de produits recyclés, le tout sur une surface de polypropylène. FieldTurf a un accord de licence avec Nike pour utiliser le Nike Grind™, son logo et les granules de caoutchouc fabriquées à partir de chaussures de sport recyclées. Les redevances reçues de FieldTurf et d'autres partenaires sont utilisées pour offrir des terrains de sport à des communautés désavantagées <www.nike.com>, ces derniers étant fournis par les manufacturiers de revêtements incorporant le Nike Grind™. Bien que FieldTurf ne retire aucun avantage financier de ces transactions, tout terrain installé sert de vitrine pour les communautés avoisinantes et alimente le bouche à oreille, un moyen efficace de faire la promotion du produit.

La publicité se fait au moyen des fédérations sportives qui ont endossé le produit et le recommandent à leurs membres, comme la Fédération internationale de football association (FIFA), la National Football League (NFL) dont Fieldturf est le fournisseur privilégié, la National College American Association (NCAA), la US Soccer Federation (USSF) et la Canadian Soccer Association (CSA).

L'accès du produit au moyen de *financement* est possible pour les municipalités et les gouvernements (aux États-Unis) par un partenariat avec GE Capital. Chaque année 500 communautés américaines font une demande de bourse pour obtenir un terrain de sport et doivent pour cela avoir accumulé l'équivalent de 50% du prix du terrain. Seulement 10 bourses environ sont octroyées. Les autres communautés peuvent faire une demande de *leasing* auprès de GE Public Finance qui finance l'achat du terrain sur huit ans, leur permettant ainsi d'avoir accès à la dernière technologie.

Bien que le produit de base soit complètement développé, des services additionnels comme le marquage, l'acclimatation, la fixation permettent des usages plus versatiles et augmentent les parts de marché. Des consultants spécialisés travaillent en partenariat avec FieldTurf pour *développer* ces produits, par exemple un système de chauffage en collaboration avec un ingénieur norvégien pour pouvoir utiliser le terrain toute l'année dans les pays froids, un système de refroidissement pour les pays chauds, et même un système de fixation par Velcro™.

Ces partenariats ont permis à FieldTurf de se bâtir une crédibilité, d'augmenter sa visibilité et d'accroître la versatilité du produit à travers le monde.

Sources : Entrevue avec John Gilman, mai 2004; <www.fieldturf.com>; Nike Grind Licensing, <www.nike.com>.

CONCLUSION

L'utilisation des espaces cybernétiques et physiques procure aux responsables du marketing international un environnement diversifié au sein duquel de multiples combinaisons sont possibles. Les consommateurs contemporains sont plus exigeants, plus éduqués et recherchent des expériences variées issues de la richesse culturelle de la planète, d'où la nécessité de les mettre à contribution dans la création de la valeur à laquelle ils aspirent.

Pour répondre à ces besoins émergents, les entreprises doivent élaborer des stratégies qui leur procurent une plus grande flexibilité, avec pour conséquence la coopération obligée avec des partenaires divers. Une position concurrentielle favorable de l'entreprise au sein de réseaux n'est possible que par le choix judicieux de partenaires qui lui procurent un apport additionnel de connaissances, de souplesse et d'innovation. Finalement, le type, la nature, les objectifs et l'envergure des stratégies collaboratives en marketing international ne sont limités que par la créativité de ses « champions » comme les quelques exemples de ce chapitre en témoignent.

RÉFÉRENCES

- ADLER, L. (1966). « Symbiotic Marketing », *Harvard Business Review*, vol. 44, novembre-décembre, p. 59-74.
- CAP GEMINI ERNST & YOUNG (2001). « Missing Markets – Strategies for Exploring the World's Biggest Neglected Business Opportunities », Cap Gemini Ernst & Young, Center for Business Innovation, décembre, 14 p.
- Car Designer News* (2001). « Toyota's Expressive POD Concept for Tokyo Motor Show », <www.cardesignnews.com>.
- CEFRIQ, « NETendances 2003 : utilisation d'Internet au Québec », <extranet.cefrio.qc.ca>.
- CEGARRA, J.-J. et G. MICHEL (2001). « Cobranding : clarification du concept », *Recherche et applications en marketing*, vol. 16, n° 4, p. 57-69.
- COOKE, S. et P. RYAN (2000). « Brand Alliances : From Reputation Endorsement to Collaboration on Core Competencies », *Irish Marketing Review*, vol. 13, n° 2, p. 36-41.
- CRAIG, S. et S. DOUGLAS (2001). « Conducting International Marketing Research in the 21st Century », *International Marketing Review*, vol. 18, n° 1, p. 80-90.
- JONES SODA (1998). « Beverage Firm Promotes Brand Via New Multimedia "Things" », <www.clickz.com>.
- JONES SODA (2004). « Page d'accueil », <www.jonessoda.com>.
- LEHU, J.M. (1999). *La fidélisation client*, Paris, Éditions d'Organisation.
- LEI, D. et J. SLOCUM (1992). « Global Strategies, Competence-building and Alliances », *California Management Review*, automne, p. 81-97.
- Les Échos* (2003). « La coopération entre PSA Peugeot Citroën et Toyota en régime de croisière », <www.lesechos.com>, n° 18867, 17 mars, p. 19.

- MCKENNA, R. (2002). *Total Access*, Boston, Mass., Harvard Business School Press.
- MORRISON, A., C. BOUQUET et J. BECK (2004). «Netchising : The Next Global Wave», *Long Range Planning*, vol. 37, p. 11-27.
- NAISBITT, J. (1994). *Global Paradox*, New York, Avon Books.
- OHMAE, K. (1989). «The Global Logic of Strategic Alliances», *Harvard Business Review*, mars-avril, p. 143-154.
- Ottawa Citizen* (2003). «Music Industry Tackles Freeloaders», 28 février, p. E1-E2.
- RAYPORT, J.F. et J.J. SVIOLAK (1995). «Exploiting the Virtual Value Chain», *Harvard Business Review*, vol. 73, n° 12, p. 75-87.
- SIANI, G. (1999), «Pratique du “trade marketing” et cogestion des marques», *Direction et Gestion*, vol. 177, p. 27-37.
- SIMONET, D. (2002). «Licensing Agreements in the Pharmaceutical Industry», *International Journal of Medical Marketing*, vol. 2, n° 4, p. 329-341.
- VOSS, K.E. et P.S. TANSUHAJ (1999). «A Consumer Perspective on Foreign Market Entry : Building Brands through Brand Alliances», *Journal of International Consumer Marketing*, vol. 11, n° 2, p. 39-58.
- WHIPPLE, J. et R. FRANKEL (2000). «Strategic Alliance Success Factors», *The Journal of Supply Chain Management*, été, p. 21-28.
- WIKSTROM, S. (1996). «The Customer as Coproducer», *European Journal of Marketing*, vol. 30, n° 4, p. 6-19.

ALLIANCES STRATÉGIQUES POUR LA DISTRIBUTION ET LA PÉNÉTRATION DES MARCHÉS INTERNATIONAUX

À l'ère de la mondialisation, la pénétration rapide des marchés étrangers est une stratégie déterminante pour les petites et les grandes entreprises, ce qui pose de nouveaux défis aux responsables du marketing. Dans la deuxième partie de ce livre, nous avons relevé que la concurrence accrue, les consommateurs sophistiqués et les avancées technologiques en développement constant obligent les entreprises à recourir à des stratégies de pénétration et de distribution internationale en établissant des accords collaboratifs avec des partenaires choisis avec soin. En effet, comme nous l'avons indiqué dans le chapitre précédent, aucune entreprise contemporaine n'a les ressources ni le temps de développer à l'interne toutes les compétences nécessaires au maintien d'avantages concurrentiels durables et mondialisés. La croissance de ces firmes, entravée par des marchés saturés ou difficiles d'accès, est tributaire d'un développement par collaboration ou alliances stratégiques avec divers partenaires afin de combler leurs besoins en compétences variées et fluctuantes. Ainsi le déploiement

international de l'entreprise dépend-il d'une myriade d'accords avec des firmes de la même industrie, d'industries connexes ou différentes, avec des fournisseurs, des clients, des concurrents et de multiples organismes privés, publics et parapublics.

L'idéologie des affaires est passée d'un mode conflictuel fondé sur le maintien jaloux des connaissances qui conféraient un pouvoir, même illusoire, à un mode collaboratif qui préconise le partage des connaissances et donc du pouvoir dans l'intérêt de tous (Dana, Wright et Spence, 2003). Bien plus que le contrôle et l'acquisition d'actifs, la tendance est à la concentration sur le cœur du métier et à l'externalisation des activités qui ne confèrent pas à l'entreprise un avantage concurrentiel, et ce, afin de mieux répondre aux turbulences de l'environnement par une agilité accrue. Ces tendances affectent la chaîne de valeur au complet, y compris les stratégies de pénétration des marchés étrangers. Il s'agit maintenant pour les entreprises de déterminer lesquelles de ces activités sont menées de façon plus efficace par des partenaires spécialisés dans le domaine concerné et lesquelles sont à conserver et à développer à l'interne.

Les stratégies collaboratives de pénétration des marchés internationaux ont été traitées de façon conceptuelle et générique par des chercheurs spécialisés dans les réseaux d'entreprises (Coviello et Munro, 1997 ; Laurent et Paquet, 1996) et l'entrepreneuriat international (Dana, Etemad et Wright, 1999) ou abordées à partir d'exemples et d'anecdotes dans des revues professionnelles (Simonet, 2002 ; Slowinski, 2001). Ces alliances constituent le parent pauvre de la documentation sur les stratégies collaboratives, en comparaison des alliances technologiques, abondamment étudiées. De surcroît, les recherches ont été effectuées de façon fragmentée et ne proposent pas de classification des diverses alliances relevées dans ce domaine (Townsend, 2003). L'objectif de ce chapitre est donc de se concentrer sur les types de stratégies collaboratives de distribution pour la pénétration des marchés étrangers qui représentent un *investissement évolutif* dans le sens de Easton et Araujo (1994). Ces alliances visent à amener les partenaires à mettre en commun certaines ressources afin d'établir une relation de confiance à long terme, d'acquérir de nouvelles ressources ou compétences de façon à se développer symbiotiquement vers un objectif commun.

Dans ce chapitre, nous nous attacherons d'abord à donner une définition des alliances stratégiques en général et à en faire ressortir les caractéristiques essentielles pour ensuite fournir une typologie des stratégies de collaboration mises en œuvre pour pénétrer les marchés étrangers. En dernier lieu, nous traiterons des conditions de succès ainsi que des implications managériales.

HOLISTIQUE DES ALLIANCES STRATÉGIQUES : DE LA NÉCESSAIRE MUSCULATION DU SQUELETTE

Dès 1989, Kenichi Ohmae écrivait que la mondialisation rendait les alliances stratégiques indispensables pour les entreprises (Ohmae, 1989), et ce, en raison à la fois du marché et de l'environnement. Les 500 plus grandes entreprises mondiales, en effet, comptent chacune en moyenne 60 alliances stratégiques principales. En dépit des risques inhérents à la stratégie d'alliance et du fait que près de la moitié de ces alliances sont vouées à l'échec (Dacin, Hitt et Levitas, 1997 ; Dyusters, Kok et Vaandrager, 1999 ; Spekman *et al.*, 1996), ces stratégies sont perçues de façon positive par les marchés financiers. Une étude réalisée auprès de 200 entreprises américaines et de leurs 1572 alliances a indiqué que le prix de l'action augmentait d'environ 1 % après chaque annonce d'alliance, soit un accroissement de la capitalisation de 54 millions de dollars par alliance (Dyer, Kale et Singh, 2001). Les alliances stratégiques ne sont cependant pas l'apanage des grandes entreprises. Ainsi, de plus en plus, les petites entreprises s'allient entre elles pour affronter la puissance de leurs grands concurrents internationaux ou elles se joignent à ces derniers pour atteindre leurs propres objectifs et ceux de leurs partenaires (voir le chapitre précédent).

Une conception protéiforme

Jolly (2001, p. 17) propose la définition suivante des alliances stratégiques qui, à notre avis, présente l'avantage de préciser les enjeux de chaque partenaire :

Une alliance stratégique est un lien tissé volontairement entre plusieurs firmes souveraines (centre autonome de décision stratégique n'appartenant pas à un même groupe). Elle se caractérise par la mise en commun, par au moins deux entreprises, d'une fraction de leurs ressources pour la poursuite d'objectifs conjoints dans un espace donné et l'obtention d'avantages réciproques ; s'il en résulte une interdépendance sur un champ d'action donné, les alliés restent autonomes en dehors de ce périmètre de coopération.

Selon cette définition, les entreprises doivent demeurer souveraines et maintenir leur indépendance en dehors du champ d'action conjoint qui les unit. Cela exclut de la définition d'alliance stratégique toute forme de contrat qui accorde le contrôle d'une entreprise sur l'autre, et dont font partie les fusions et les partenariats majoritaires, comme le précisent Wheelan et Hungar (2000, p. 125). Pour ces auteurs, « une alliance stratégique est une entente entre entreprises qui va au-delà des transactions normales

entre firmes sans pour autant comprendre les fusions et les partenariats majoritaires» (trad. libre). Les alliances peuvent cependant comprendre des prises de participations minoritaires dans les actifs du partenaire.

Alliances endogamiques et exogamiques

Les concepts de réseaux et d'interdépendance forment la base des alliances stratégiques, mais ces dernières peuvent prendre diverses formes le long de la chaîne de valeur de chaque entreprise. Jolly (2002) en propose deux : les alliances endogamiques et exogamiques. Dans les alliances endogamiques, les partenaires possèdent des ressources similaires et viennent du même secteur industriel. Par l'intermédiaire de l'union, ils désirent combiner ces ressources pour atteindre une masse critique afin, par exemple, d'augmenter leurs capacités de production, leur pouvoir d'achat ou leur capacité en R-D de façon à réaliser des économies d'échelle et de répartir le risque entre les partenaires. De telles alliances s'observent souvent dans l'industrie automobile.

Les alliances exogamiques sont constituées d'alliés qui appartiennent à des industries différentes, qui possèdent des ressources « non substituables » et qui, dans le cadre du partenariat, deviennent complémentaires. Ce genre de coopération est mu par la recherche de synergie. Cela est particulièrement courant dans les alliances entre petites et grandes entreprises (un groupe pharmaceutique et une entreprise de biotechnologie, par exemple) où la petite entreprise apporte une brique de compétence technologique dans la solution qui est proposée à un client commun et la grande, l'accès au marché. Un exemple est l'entreprise Arizis (quatre employés) dans le Sud de la France qui propose aux hôpitaux un logiciel de gestion de la relation avec ses clients, soit des multinationales qui vendent divers petits appareils et fournitures aux hôpitaux et cliniques dans le monde. La solution d'Arizis permet de gérer efficacement les inventaires et les commandes automatisées et de réduire le gaspillage parmi les produits à péremption rapide. Les hôpitaux et leurs fournisseurs voient alors leurs coûts considérablement réduits par une gestion plus efficace des inventaires et des commandes sans avoir à investir leurs propres ressources dans un domaine qui ne fait pas partie de leurs compétences clés <www.arizis.com>.

Les muscles de l'alliance : un projet conjoint et une relation

Un point important de la définition de Jolly concerne la notion de projet conjoint, c'est-à-dire la poursuite d'objectifs communs, mais dans un champ d'action limité dans l'espace et parfois dans le temps également.

Ainsi, les alliances stratégiques ponctuelles visent à répondre à un besoin précis ; dans le cadre de ces alliances, les partenaires unissent leurs compétences et travaillent de concert. En cas de succès, le projet peut évoluer vers des horizons élargis et plus fructueux. Dans la majorité des cas, cependant, une fois le projet terminé, les partenaires poursuivent leur propre route jusqu'à ce qu'une nouvelle occasion de synergie se présente. Le projet est l'un des deux éléments les plus importants, avec la relation, dans la définition d'une alliance stratégique avancée par Bouayad et Legris (1996).

La relation constitue le fondement de toute stratégie collaborative et d'ailleurs l'une des causes les plus fréquentes d'échecs de ces dernières (Das et Teng, 1999). Le manque de symbiose entre les partenaires entrave la compréhension des parties, de leurs forces et de leurs faiblesses et de la culture informelle qui peut être prépondérante par rapport à la culture formelle quant aux us et coutumes de l'entreprise (Harper, 2001). Si les partenaires n'apprennent pas à s'apprécier, à se comprendre et à faire des compromis, l'alliance ne peut pas durer. Le contrat légal et les projections financières ne représentent en effet qu'une coquille vide de sens et de substance si les personnes concernées ne collaborent pas pleinement.

Le squelette de l'alliance : le contrat

Le troisième élément d'une alliance est le contrat, ce qui, pour Bouayad et Legris (1996), n'est qu'une simple formalité qui « trace un cadre souvent approximatif et quelque peu aléatoire du projet et des relations entre partenaires » (p. 19). L'alliance étant une entité fluide qui évolue au gré des relations qui se tissent entre les acteurs, le cadre juridique ne doit pas être trop rigide afin de favoriser cette flexibilité, ainsi que le laisse voir la compréhension qu'ont les auteurs de la notion de projet : « une vision commune partagée, une stratégie en voie de concrétisation » (p. 18). Dans certains pays comme le Japon, par exemple, le contrat d'alliance est un document d'environ trois pages qui brosse la philosophie de la coopération bien plus que les détails et les responsabilités de chacun comme ceux énoncés dans les volumineux accords nord-américains (voir également le chapitre 3).

La musculation de l'alliance par des relations constellationnelles

Pour Jüttner et Wehrli (1994), chaque entreprise fait partie d'un système complexe de relations interdépendantes, telle une constellation. Dans ces systèmes, les actions de l'un des membres se répercutent sur l'ensemble du groupe. En conséquence, la performance d'une firme est influencée par

les compétences de tous les partenaires, qu'ils aient des relations directes ou non avec l'entreprise (Håkansson et Snehota, 1989). De surcroît, tout en maintenant des activités à long terme avec certains partenaires, l'entreprise doit se tenir au courant des tendances évolutives du marché et repérer de nouveaux partenaires qui lui donneront accès à d'autres réseaux de façon à se développer vers des marchés émergents (Jallat, 2002 ; Jüttner et Wehrli, 1994). Ces situations illustrent le fait que les alliances sont des entités dynamiques, protéiformes et en mouvance constante. Pour pouvoir profiter de la symbiose engendrée par l'appartenance à diverses constellations, les entreprises doivent faire preuve d'agilité et d'adaptabilité. Nous avons un exemple d'une telle entreprise dans les Éditions l'Artichaut, une petite firme de six personnes située à quelque trois cents kilomètres à l'est de la capitale provinciale du Québec. Malgré sa très petite taille et sa localisation éloignée, l'Artichaut a su faire sa place dans le marché francophone du matériel didactique pour l'apprentissage du français grâce à des choix stratégiques de partenaires, comme en témoigne l'encadré 8.

ENCADRÉ 8

Un artichaut qui fait boule de neige en Afrique

Pour madame Tremblay, la présidente des Éditions l'Artichaut, spécialisées dans le développement et l'édition de matériel pédagogique pour l'enseignement du français, « l'Afrique est une voie de développement et de croissance qui offre un potentiel inépuisable aux entreprises canadiennes ».

Et elle sait de quoi elle parle ! Après sept voyages au Sénégal où elle a établi des contacts à divers niveaux de la hiérarchie de l'enseignement, des instituteurs aux ministres, le gouvernement sénégalais signe son premier contrat commercial d'une valeur de 600 000 \$ en mars 2002. Il dote ainsi les écoles de six régions cibles dont les populations sont les plus défavorisées de matériel didactique provenant de l'Artichaut, une petite entreprise de six personnes située à Rimouski. M^{me} Tremblay a bénéficié de circonstances favorables au Sénégal, puisque le gouvernement mettait alors en place un nouveau programme pour l'amélioration de la qualité de l'enseignement au primaire. Ses méthodes ont été testées auprès de 2000 enfants avant d'être appliquées à 230 000 élèves sénégalais. Des pourparlers sont en cours avec le Cameroun, le Bénin et Madagascar.

Aller s'afficher en Afrique pour une PME de la taille des Éditions l'Artichaut semble pour le moins audacieux, mais le produit a fait ses preuves ailleurs et en particulier en France où il rivalise avec ceux des grandes maisons d'édition ainsi que dans les autres pays francophones d'Europe. En France d'ailleurs, la maison d'édition s'est alliée à nul autre que Hatier, un concurrent d'envergure internationale ! Ce succès est attribuable à l'innovation de la méthode mise au point par l'Artichaut, qui est fondée sur l'autocorrection et la progression des élèves à leur rythme personnel. Dans les classes surchargées que nous connaissons, la méthode facilite l'apprentissage individuel sans avoir besoin de ressources supplémentaires.

Pour se faire accepter en Afrique, M^{me} Tremblay s'est adaptée aux façons de faire des Sénégalais. Des compromis concernant les échanciers, par exemple, ont été faits des deux côtés et la Québécoise a déniché une partenaire sénégalaise efficace qui fait le pont entre les deux cultures et assure la formation des enseignants. De plus, le produit reflète un environnement dans lequel les élèves peuvent se reconnaître. « Mon amie s'appelle Fatou Fall. Elle habite Dakar dans le quartier Fann. Son école est située près de l'avenue Cheik Anta Diop. » Cette adaptation et son acceptation par les autorités sénégalaises n'ont été possibles que grâce aux nombreux séjours effectués au Sénégal et aux relations qui s'y sont créées. Pour M^{me} Tremblay, cette présence est indispensable « pour bien comprendre les besoins du pays afin de proposer des solutions concrètes et de développer un bon réseau de contacts ». Elle considère cela comme un investissement essentiel pour la prospérité de l'entreprise.

M^{me} Tremblay est intéressée à la réussite des élèves. Elle a remarqué que dans les écoles à classe unique des zones rurales les enfants apprennent en trois ans la matière que les Canadiens couvrent en un an. Son rêve est de faire accepter sa méthode dans ces régions défavorisées également.

La réussite en Afrique passe par le respect de l'autre et la transparence. M^{me} Tremblay a su s'imposer en tant que femme d'affaires intéressée à commercer avec la région et non comme un « sauveteur ».

Sources : Entrevue avec M^{me} Tremblay, mai 2004 ; « Les affaires en Afrique : témoignages des entreprises canadiennes », *Afrique Expansion Mag, Revue internationale des affaires et des partenariats Nord-Sud*, Hors-série, septembre 2003, p. 24 ; « Le référentiel grammatical venu du froid », *Le Soleil*, lundi 27 janvier 2003 ; Ginette Tremblay, avec la collaboration de Claire Demers, « Au primaire : Écrire et s'autocorriger », *Vie pédagogique* 64, janvier-février 1990, p. 19-26.

UNE TYPOLOGIE DYNAMIQUE : DU DIADIQUE AU MULTIPOLAIRE CYBERNÉTIQUE

La libéralisation des échanges a certainement contribué à accroître le recours aux stratégies de collaboration, mais aussi la nouvelle mentalité de coopération voulant que les entreprises puissent à la fois collaborer dans certains domaines et être concurrentes dans d'autres (Naisbitt, 1994). Les canaux de distribution traditionnels qui comptent sur des agents ou des distributeurs pour écouler les produits à l'étranger existent toujours, surtout pour les produits où la concurrence se situe sur le prix. Dans les environnements turbulents où un certain niveau de différenciation est requis, la relation transactionnelle entre les parties s'est transformée en relation symbiotique au sein de laquelle chacun des partenaires apporte une valeur ajoutée et scelle la relation dans le plus long terme afin de se développer mutuellement vers un but commun. Nous avons relevé trois types d'alliances dans ce contexte, qui correspondent en fait à trois formes de distribution : diadique, multipolaire et interactive. La distribution diadique est basée sur des accords bilatéraux entre deux entreprises qui poursuivent des objectifs commerciaux communs, alors que la distribution multipolaire vise plusieurs firmes ayant des buts semblables. La distribution interactive, enfin, consiste à utiliser Internet de façon stratégique pour mettre en contact chaque entreprise cliente ou chaque consommateur avec des réseaux multiples et privilégiés internes et externes au fournisseur.

La distribution diadique

La distribution diadique prend notamment les formes de distribution symbiotique, croisée et de portage.

DISTRIBUTION SYMBIOTIQUE

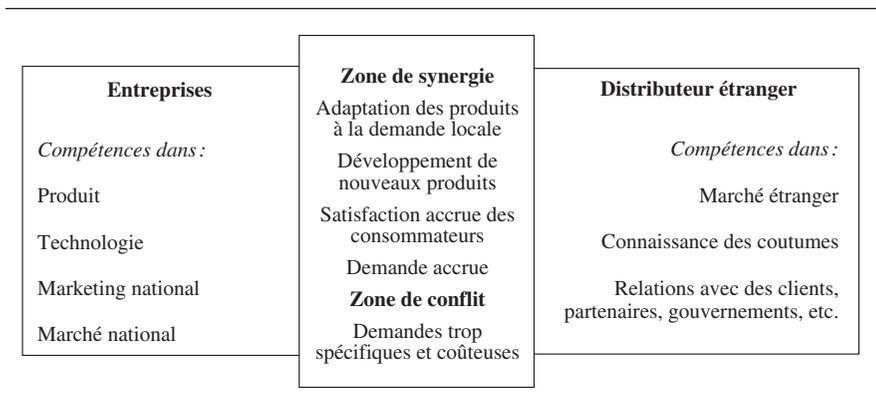
Dans les pays de la Triade comme dans ceux en développement, les nouvelles technologies ont permis de répondre à des besoins latents en proposant des solutions innovatrices. Dans les marchés émergents ainsi créés où le rôle primordial des entreprises est d'éduquer les consommateurs, les intermédiaires choisis ne peuvent se contenter d'être des preneurs de commandes. Ils doivent travailler avec les manufacturiers pour « évangéliser » les consommateurs (pour reprendre l'expression utilisée par l'industrie des technologies de pointe) et les amener à adhérer à la philosophie de l'entreprise élargie où le client et d'autres firmes partenaires sont codéveloppeurs de projets.

Le cas de Xerox Business Solutions (XBS) illustre ce point. XBS est une filiale de Xerox spécialisée dans la gestion des documents sur le site des clients. Dans une institution financière, le client voulait que les demandes d'hypothèques soient livrées à 9 h au lieu de 11 h pour réduire d'une journée leur approbation. XBS a redéfini le processus de livraison de ces demandes et développé une enveloppe spéciale avec FedEx pour que la livraison soit effectuée à 8 h 30. Ce type de partenariat est devenu courant et il permet de fidéliser les clients dans une relation privilégiée qui leur apporte une valeur ajoutée (Mittal et Sheth, 2001).

Au plan international, en Asie en particulier, les distributeurs jouent le rôle crucial de directeur du marketing pour les marchés visés, prenant diverses initiatives, de concert avec les manufacturiers, pour proposer de nouveaux emballages, positionnement et promotion tout en développant le marché. C'est le cas de la petite entreprise de cosmétiques du Sud de la France dont il a déjà été question dans le chapitre précédent, spécialisée dans les produits haut de gamme pour la peau. Son cœur de métier se situe dans le développement de produits novateurs et performants et non pas dans le marketing en Asie. Cela est donc laissé aux distributeurs qui lui proposent les adaptations nécessaires pour accroître l'efficacité des produits dans ces marchés¹.

Comme l'illustre la figure 10, dans une relation symbiotique la zone de synergie entre le manufacturier et le distributeur consiste en la mise en commun de compétences complémentaires dans le produit, d'une part,

FIGURE 10
Distribution symbiotique



1. Entrevue avec la présidente d'une firme de cosmétiques, Nice, France, février 2003.

et le marché étranger de l'autre. Il en résulte des retombées positives pour les deux parties qui se concrétisent par des revenus accrus. Cependant, de façon à ne pas compromettre le partenariat, une relation de confiance est nécessaire afin de s'entendre sur des compromis qui satisfont les deux parties et minimisent les zones de conflit.

DISTRIBUTION CROISÉE

De plus en plus, les entreprises recherchent aussi des accords de distribution croisée en vertu desquels chaque firme distribue les produits du partenaire, qui doivent être complémentaires aux leurs, dans leurs marchés traditionnels. Associés de longue date, Cisco et AT & T, par exemple, ont signé une alliance commerciale autour de l'ensemble des produits du premier et des services d'administration du second. L'accord prévoit également que les forces de vente de Cisco ainsi que le réseau de distributeurs de l'équipementier délivreront le portefeuille de services aux entreprises d'AT & T. Inversement, les 1200 revendeurs certifiés AT & T proposeront l'ensemble des équipements Cisco <www.distributique.fr>. En France, Cofinoga (groupe Laser), établissement spécialisé dans le crédit à la consommation et la gestion de cartes de magasin, et Entenial, filiale d'AXA et établissement spécialisé dans le financement immobilier, ont signé un accord de distribution croisée. Au terme de cet accord, les crédits à la consommation de Cofinoga seront vendus aux clients existants et potentiels d'Entenial, et les crédits immobiliers ainsi que des solutions globales d'investissement locatif d'Entenial seront proposés aux clients de Cofinoga <www.qualisteam.fr>.

Par la distribution croisée, chacun des partenaires obtient l'accès aux marchés de l'autre et peut ainsi étendre sa visibilité et son influence sur un plus vaste territoire auquel il n'aurait peut-être pas pu accéder par lui-même. Une difficulté, cependant, consiste à ne pas nécessairement avoir les compétences voulues pour vendre les produits du partenaire de façon efficace, principalement à cause d'une connaissance insuffisante de ces produits et de leur utilité (Grand, 1999), ce qui peut engendrer des conflits.

Comme il a été indiqué précédemment, ces relations symbiotiques ne peuvent pas se développer sans une confiance mutuelle et sans la certitude que l'innovation et la proactivité des gestionnaires de l'accord de distribution croisée se poursuivront et seront bénéfiques aux deux parties. Cela implique un partage des connaissances ouvert qui permet de déterminer les limites de chacun, évitant ainsi les demandes trop exigeantes de la part d'un des partenaires.

PORTAGE

Une autre forme diadique de pénétration des marchés étrangers est le portage. Dans l'industrie pharmaceutique, les petites entreprises de biotechnologie qui n'ont pas les moyens d'investir dans le marketing s'allient souvent à de grandes firmes pour avoir accès aux marchés de leurs prescripteurs. Elles utilisent les réseaux de représentants déjà bien implantés auprès des segments de médecins spécialistes ou généralistes, dans les hôpitaux ou cliniques, sans avoir à investir dans la composition de leur propre force de vente. Le choix des partenaires se fait avec soin et les grandes entreprises ne ménagent aucun effort pour convaincre les innovateurs de la complémentarité du nouveau produit avec leurs lignes existantes et faire valoir leurs compétences à travailler avec ce genre d'alliance.

Pfizer a dépensé un million de dollars dans sa présentation à Pharmacia, une PME de biotechnologie américaine, pour le médicament Celebrex (Slowinski, 2001). Lors de la présentation, Pfizer devait convaincre Pharmacia de l'efficacité de son processus de prise de décision, de la cohésion des équipes qui allaient travailler ensemble et de l'étendue du support consacré au nouveau produit. Dans ce cas, la symbiose devait être achevée, car, en 2003, Pfizer a acquis Pharmacia. Des alliances similaires dans l'industrie des composants électroniques comprennent généralement la formation conjointe des équipes de vente et parfois même, quand le potentiel pour le produit est fort, l'ajout de représentants exclusifs pour ce produit. Dans certains cas, une entreprise ne parvient pas seule à développer tout le potentiel du produit et des accords sont signés avec deux ou plusieurs d'entre elles, chacune se consacrant à un segment particulier de clients (Simonet, 2002). Avec cette stratégie, les produits de la petite entreprise innovante sont « portés » par le réseau et la force de marketing de la grande entreprise. Cette dernière, par ailleurs, complète son offre par des produits innovateurs qu'il ne lui aurait pas été possible de développer économiquement à l'interne.

La distribution multipolaire

Aux formes diadiques et relationnelles de pénétration des marchés étrangers s'ajoutent les formes multipolaires qui regroupent un certain nombre de partenaires pour atteindre des buts d'internationalisation de façon plus efficace.

Les consortiums internationaux consistent en un groupe d'entreprises concurrentes ou complémentaires qui désirent coopérer soit pour atteindre une taille critique et aborder plus facilement les marchés étrangers (alliances endogamiques), soit pour apporter une solution complète sur ces marchés

(alliances exogamiques), à l'instar des alliances génériques définies au début. Il existe deux principaux types de consortiums : ceux qui visent à faciliter la logistique en marketing international d'un groupe d'entreprises d'un même secteur industriel, et donc parfois concurrentes, et ceux qui sont destinés à apporter une solution complète à un ou plusieurs clients et qui regroupent des entreprises complémentaires.

LES CONSORTIUMS EN MARKETING D'EXPORTATION

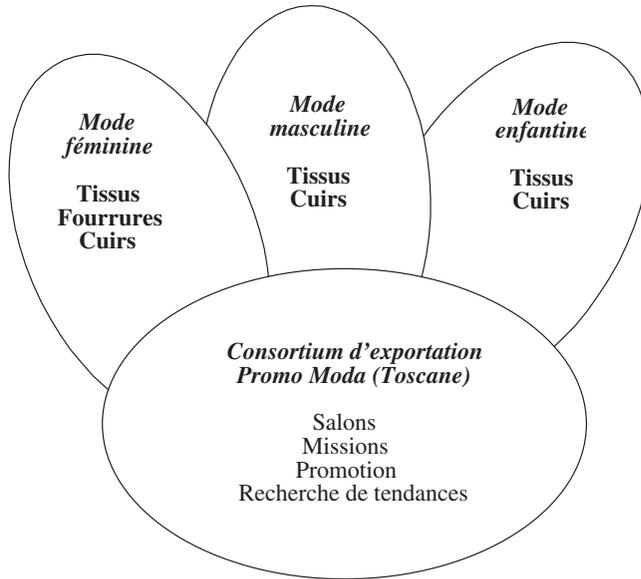
En Italie, de nombreux consortiums à l'exportation regroupent des entreprises d'un même secteur industriel et proposent principalement des actions de marketing communes sur les marchés étrangers comme la participation à des foires ou des missions, la recherche de partenaires et de tendances. Tels sont les cas de Promo Moda qui fait la promotion de l'industrie de la mode toscane et regroupe 33 entreprises <www.promomoda.com> (figure 11), le consortium d'exportation de Vigevano au sud-ouest de Milan pour les chaussures <www.vigevanoshoes.com> ou CUAS pour les produits de construction à Bologne <www.cuas.com>. Le regroupement de petites entreprises au sein de ces consortiums accroît leur visibilité tout en leur permettant d'avoir accès aux marchés étrangers de façon plus efficace et économique.

La figure 11 montre que ces entreprises membres du consortium Promo Moda occupent des niches bien précises, mais peuvent aussi avoir des lignes de produits qui se font directement concurrence. La différenciation se fera alors sur d'autres éléments de la chaîne de valeur, plus intangibles, comme le service ou la personnalité des agents qui prennent part aux négociations.

Dans les pays en voie de développement, les consortiums à l'exportation fournissent aux producteurs la logistique et l'expertise indispensables à la vente de leurs produits dans les pays occidentaux. Ces exportateurs développent des produits spécialement pour les marchés d'exportation et, par conséquent, ont un marché local limité ou peu rentable, d'où l'importance d'une exportation bien orchestrée. Au Zimbabwe, des consortiums à l'exportation ont été constitués pour aider les horticulteurs à pénétrer les marchés européens. Ces consortiums leur procurent un avantage financier par les économies d'échelle, un financement plus facile à acquérir et un avantage commercial en offrant aux acheteurs une gamme complète de produits et des livraisons régulières. De surcroît, les horticulteurs étant actionnaires dans le consortium, ils reçoivent une partie des bénéfices sans avoir à s'occuper de la gestion de ce dernier. Il n'est pas rare d'ailleurs que la compagnie de transport qui possède des administrateurs expérimentés prenne l'initiative et la responsabilité de ce type de consortium (Muzamani, 1995).

FIGURE 11

Consortium d'exportation de l'industrie de la mode toscane Promo Moda



LES CONSORTIUMS DE MÉGAPROJETS

Le consortium actuel le plus connu de ce type est Airbus, qui regroupe des entreprises françaises, anglaises, espagnoles et allemandes pour la fabrication d'avions, chacune apportant une expertise particulière. Ces consortiums sont particulièrement courants dans l'industrie des technologies de pointe où des petites entreprises se fraient un chemin au sein de groupes réunissant des géants comme IBM, Motorola ou ABB. Ces entreprises ont bâti leur réputation sur une technologie pointue et avant-gardiste, un souci d'innovation et de qualité qui résulte en l'apport d'un élément de compétence indispensable pour offrir aux clients une solution différenciée (Spence, 2004). La contribution des grandes entreprises vise principalement l'accès à des marchés divers et parfois difficiles qui leur auraient été fermés autrement.

Ces consortiums se forment souvent dans le cadre d'appels d'offres internationaux en vue de mettre sur pied de grands projets d'infrastructures dans des marchés qui posent des défis particuliers. Électricité de France (EDF) s'est implantée au Laos au sein d'un consortium dont elle

possède 35 % des actions qui comprend aussi une entreprise locale et un groupe italo-thaïlandais. EDF a apporté à ce consortium, dont le but était de construire et de gérer un barrage sur le fleuve Mékong, une vaste expérience dans la construction de projets hydroélectriques (*Les Échos*, 7 octobre 2002 ; <www.namtheun2.com>). Dans le domaine de la formation et de l'éducation, les consortiums sont nombreux et permettent aux universités d'enrichir leurs professeurs et étudiants d'une expérience internationale, d'accroître leur visibilité et celle de leur pays et de recruter des étudiants étrangers. L'INSA de Lyon, par exemple, exporte son expertise en formation d'ingénieurs et de techniciens dans les sciences environnementales en Inde et en Chine au sein d'un consortium comprenant des universités locales qui offrent les locaux et l'équipement <www.insa-lyon.fr>. Ces consortiums fondés sur des compétences complémentaires peuvent être assimilés à un puzzle où chaque partenaire apporte un morceau vital sans lequel l'entité ne pourrait pas fonctionner.

LA DISTRIBUTION INTERACTIVE : INTERNET ET PÉNÉTRATION DES MARCHÉS ÉTRANGERS

Le monde vu de la Toile

Paradoxalement, bien qu'Internet ait réduit les distances et l'accès aux produits et relations d'affaires, le commerce cybernétique international en est encore à ses balbutiements. Forrester Research estime que seulement 8,6 % de toutes des transactions commerciales effectuées entre les entreprises elles-mêmes et entre les entreprises et les consommateurs seront réalisées en ligne en 2004. L'Amérique du Nord possède toujours la part du lion de ces échanges avec 51 % du commerce électronique mondial, suivie de l'Asie-Pacifique (24 %), de l'Europe (23 %) et de l'Amérique latine (1 %).

Deux principales tendances émergent cependant dans le domaine des achats électroniques : d'une part, la progression constante du montant des achats en ligne, individuels et industriels, qui est passé de 657 milliards en 2000 à près de 7000 milliards en 2004, soit une augmentation mondiale de plus de 900 % ; d'autre part, l'accroissement plus important des achats en ligne dans les pays à l'extérieur de l'Amérique du Nord, soit plus de 2900 % en Asie, 1600 % en Europe de l'Ouest contre 580 % en Amérique du Nord entre 2000 et 2004 <glreach.com>. Une étude récente démontre d'ailleurs que le commerce électronique de détail a atteint sa phase de maturité aux États-Unis où les deux tiers des internautes adultes font aussi des achats en ligne en 2004, ce qui correspond à environ 134 millions de

consommateurs et à des dépenses de 100 à 130 milliards de dollars. Ces montants représentent cependant moins de 5% des achats effectués chez les détaillants américains <ecommerce.internet.com>. La même tendance s'affiche au Royaume-Uni où 27% des consommateurs ont déjà fait des achats en ligne, alors que le reste de l'Europe demeure plus frileux à l'égard de ce mode d'achat où uniquement 16% des consommateurs sont dans ce cas <www.imrg.org>. Au Canada, 27% des achats en ligne ont été effectués par les individus et les ménages en 2002 et cela avait progressé de 59% entre 2001 et 2002 <www.statcan.ca>.

Alliances stratégiques et Internet

Les résultats ci-dessus témoignent de la confiance qu'ont développée les consommateurs à l'égard d'Internet et de la pénétration rapide de la technologie dans les pays émergents. Le facteur de confiance va de pair avec une sophistication accrue dans la relation fournisseur-client, que ce soit en commerce interentreprises (*B2B*) ou en commerce de détail (*B2C*), ainsi qu'avec les nouvelles capacités de la technologie. Internet permet de développer et d'entretenir une relation privilégiée et personnalisée avec les consommateurs et les entreprises, ce qui fidélise ces derniers et procure un avantage concurrentiel au fournisseur. Dans les coulisses de ces relations, une myriade d'accords avec des partenaires cybernétiques et physiques ont été conclus pour offrir aux clients une expérience remarquable.

LA PERSONNALISATION DE MASSE PAR ALLIANCES STRATÉGIQUES

Des sites Web qui étaient de simples brochures électroniques aux systèmes de gestion de la relation-client (GRC), les entreprises, leurs fournisseurs de solutions technologiques et leurs clients ont travaillé de concert au cours de la dernière décennie pour rendre leur site plus interactif, améliorer la relation avec les parties prenantes et fidéliser leur clientèle. Par exemple, Land's End utilise la technologie d'une PME québécoise pour offrir à ses clients un mannequin virtuel <www.mvm.com> qui leur permet d'essayer les vêtements avant de les acheter. Treize pour cent de ses clients recourent à ce logiciel et ont fait progresser les ventes de 7% (Nantel, 2003). Les consommateurs bénéficient ainsi d'un choix plus vaste à coûts moindres, car les fournisseurs font généralement profiter les clients des économies réalisées. Via Rail, la compagnie canadienne de chemins de fer, offre les billets en ligne avec une réduction de 5% comparativement aux achats effectués par téléphone ou au guichet, ce qui peut aussi être perçu comme un incitatif pour changer le comportement des usagers.

Internet permet d'assouvir les besoins des consommateurs post-modernes à la recherche à la fois d'identité et de valeurs universelles. Plus précisément, ces derniers sont particulièrement motivés par les trois types de valeurs, cœur de ce livre, dont la distribution est facilitée par Internet : la valeur de lien, la valeur éthique et la valeur de synergie. « Une relation étroite avec l'entreprise ou la marque (la valeur de lien) ne peut se concrétiser sans un capital de confiance développé par cette dernière (valeur éthique), ce qui permet la cocréation de biens et/ou de services (valeur de synergie) » (Hénault et Spence, 2004). Le consommateur doit être considéré comme un être actif, conscient de son acte d'achat et engagé dans le développement de sa communauté. Il devient un cocréateur de valeur, un consomm'acteur. Ainsi, aux *B2B* et *B2C* devraient s'ajouter les pratiques de consommateur à consommateur (*C2C*) comme pour eBay et de consommateur à entreprise (*C2B*) comme pour Priceline.com. Les forums de discussions sont des lieux de rencontre virtuels fonctionnant dans le mode *C2C* où les consommateurs échangent librement leur point de vue sur des produits et services utilisés. Ce sont des endroits riches en idées que les entreprises exploitent pour améliorer l'offre et se livrer à la collecte d'intelligence commerciale.

Cependant, ces pratiques préconisent le recours à des alliances endogamiques et exogamiques avec des partenaires variés et complémentaires qui ajoutent de la valeur. Les relations personnalisées entre deux parties ne peuvent avoir lieu que dans le contexte de réseaux de distribution cybernétique et physique parfaitement intégrés.

LA GESTION DES RÉSEAUX, UN INVESTISSEMENT ÉVOLUTIF, CIBLÉ ET DYNAMISÉ PAR INTERNET

Chaque consommateur fait partie d'un réseau personnel qui influence ses achats et l'entreprise, d'un réseau d'affaires qui facilite sa gestion de l'offre. La concurrence peut se trouver instantanément sur l'écran. En conséquence, le développement de la relation avec un client industriel ou individuel particulier passe par le renforcement des relations avec les réseaux internes et externes à l'entreprise ou encore consommateur-réseau-entreprise (CRE ; Law, Lau et Wong, 2003).

En plus des réductions de coûts et de l'accroissement de l'efficacité, Internet permet d'effectuer une discrimination fondée sur des critères de rentabilité, de loyauté ou autres parmi ses clients, selon les objectifs de l'entreprise. En effet, tous les clients ne sont pas égaux, certains étant plus rentables que d'autres. Autrement dit, au lieu de développer des relations égalitaires avec les intervenants en amont et en aval, les plus intéressés et intéressants seulement bénéficieraient d'un service supérieur ou de privilèges, l'entreprise agissant comme consultant à leur égard en leur faisant une offre personnalisée et élargie. Les autres clients et fournisseurs devraient

se contenter d'un service de base ou même être dirigés vers des donneurs d'ordres plus aptes à répondre à leurs besoins. Par exemple, certaines banques à Hong Kong, HSBC, Standard Chartered et Citybank, ont annoncé l'application d'intérêts négatifs pour les clients ayant moins de 5 000 \$ dans leur compte. Des services divers et personnalisés sont en revanche mis à la disposition des plus rentables, comme les soins médicaux d'urgence, l'aide juridique, la réservation d'hôtels et de voitures, etc. Pour cela, l'entreprise doit s'entourer d'un grand nombre de fournisseurs fiables qui travaillent ensemble pour satisfaire le client. En conséquence, le développement de relations cybernétiques à long terme serait fondé sur : 1) une segmentation ciblée, axée sur les clients avec lesquels l'entreprise a développé une compétence particulière ; 2) un environnement riche en expériences et en contenu ; et 3) une relation conseiller-client où ces derniers participent activement à l'accroissement de leur satisfaction (Law, Lau et Wong, 2003).

Un autre exemple d'entreprise qui a su développer des « consommateurs acteurs » est Cisco. Cette firme offre des services cybernétiques à l'échelle mondiale et implique ses clients dans la résolution des problèmes d'autres utilisateurs. Cette solution virtuelle a permis à Cisco de limiter l'embauche, alors que la demande augmentait rapidement, et de s'approprier une main-d'œuvre qualifiée en employant des clients qui avaient fait leurs preuves en résolvant certains problèmes. Dans un tel environnement, l'interaction entre l'entreprise et les clients est continue et très ouverte. L'entreprise bénéficie d'expertises gratuites et spécialisées, et les clients, d'une multitude d'expériences (Lovell et Wright, 2002).

LE CYBERFRANCHISAGE OU TRANSFERT MONDIAL DE L'AVANTAGE CONCURRENTIEL

Une autre stratégie innovatrice de distribution interactive, appelée le cyberfranchisage (*netchising*), est définie comme étant une approche structurelle à la mondialisation qui s'appuie sur Internet pour l'approvisionnement, les ventes et la gestion des relations avec les clients et les partenaires. Rappelons la définition déjà mentionnée au chapitre 2 : le cyberfranchisage utilise Internet pour le transfert des principales activités de l'entreprise à des cyberfranchisés afin d'assurer le maintien mondial de l'avantage concurrentiel (Morrison, Bouquet et Beck, 2004). Les cyberfranchisés bénéficient d'une grande latitude quant à l'approvisionnement, à l'adaptation des produits et aux relations avec le consommateur dans leur marché local, à condition qu'ils respectent et propagent les valeurs fondamentales du franchiseur. Le franchiseur, quant à lui, s'assure d'un contrôle permanent de ses satellites par Internet. Selon les auteurs, Coca-Cola a adopté ce modèle et, au cours des dix dernières années, a obtenu une rentabilité deux fois supérieure à celle de Pepsi qui fonctionne avec

des filiales à part entière. Avon est un autre exemple de franchiseur cybernétique qui permet à ses franchisés d'offrir la gamme qui convient le mieux à leurs consommatrices selon le pays, du haut de gamme au Japon au milieu de gamme aux Philippines.

Le commerce cybernétique impose un changement de culture aux petites entreprises

Pour les petites entreprises, et bien qu'Internet leur procure des avantages indéniables dans la conquête des marchés étrangers, les barrières sont encore nombreuses. Une récente étude sur les PME dans l'industrie des services en Nouvelle-Zélande révèle que ces dernières utilisent Internet principalement pour la communication, mais n'ont pas encore développé une approche stratégique à son égard (Deans *et al.*, 2003). Pour ces auteurs, trois raisons principales expliquent cette situation : 1) la technologie est trop lente ; 2) les consommateurs ne sont pas prêts ; et 3) les services en ligne sont encore trop chers, ce qui crée un problème de rentabilité. À cela s'ajoutent des sites pauvres en contenu et mal conçus, trop statiques, qui ne procurent aucune valeur ajoutée aux clients (Stevenson et Hamill, 2002). Au Québec, les barrières à la collaboration en ligne évoquées par les PME régionales sont de divers ordres : humain, technologique ou financier (CEFRIO, 2003). Une étude effectuée en 2004 aux États-Unis nous laisse entrevoir une amorce de changement en démontrant que les PME américaines sont plus ouvertes à l'utilisation d'Internet. Le tiers d'entre elles vend des produits et des services en ligne et plus de la moitié y achète des fournitures et biens d'équipement (comparativement au tiers de ces dernières au Canada en 2002 <www.statcan.ca>). Quinze pour cent de l'échantillon américain pensent qu'Internet est nécessaire à leur survie et 58 % attribuent leur croissance en partie à Internet <ecommerce.internet.com>.

Les contraintes logistiques (transport multimodal par exemple), administratives (douanières entre autres) et financières (gestion des paiements en devises multiples, conditions internationales de vente, etc.) qui sont propres à l'échange commercial mondial demeurent incontournables. Elles doivent donc être considérées dans toute démarche de marketing cybernétique d'exportation.

L'avenir de la distribution internationale cybernétique passe par une meilleure connaissance et par l'intégration de la technologie pour personnaliser l'offre destinée aux clients industriels et individuels et se différencier. Le règne du consommateur-roi prend toute sa signification avec Internet où le but est de le fidéliser par des sites riches en contenu qui lui procurent un accès à des services connexes. Les défis du marketing international ne sont plus la pénétration de nouveaux marchés et la diversification, mais

la connaissance et la livraison de produits et services personnalisés à des clients industriels et individuels sophistiqués et géographiquement dispersés, soutenues par le recours stratégique à des outils technologiques efficaces (Stevenson et Hamill, 2002).

Un résumé des diverses stratégies de pénétration des marchés étrangers est présenté dans la typologie du tableau 3.

TABLEAU 3

Typologie cybernétisée de stratégies collaboratives de distribution et pénétration des marchés internationaux

Type de distribution	Caractéristiques	Exemples
<i>Diadique</i>		
Symbiotique	Complémentarité des compétences en marketing mix, produit/technologie - marché étranger.	Distributeurs en Asie.
Croisée	Complémentarité en compétences géographiques, produit/technologie/marché dans chacun des pays.	Cisco/AT & T. Entenial/Cofinoga.
Portage	Compatibilité des clientèles, des produits et des forces de vente, complémentarité des compétences en marketing mix.	Entreprises de biotechnologie et pharmaceutique - Pfizer/Pharmacia.
<i>Multipolaire</i>		
Consortium en marketing	Regroupement d'entreprises d'un même secteur industriel pour accroître l'efficacité du marketing sur les marchés d'exportation.	Promo Moda et CUAS en Italie. Regroupement agricole au Zimbabwe.
Consortium pour mégaprojets	Regroupement d'entreprises complémentaires offrant différentes composantes d'un projet d'envergure.	EDF au Laos.
<i>Cybernétisée</i>		
B2B et B2C	Connaissance poussée des clients individuels et industriels ; livraison de produits et services personnalisés et différenciés sur un mode égalitaire.	Mon mannequin virtuel.
Réseau cybernétique/individu ou entreprise	Classement des clients selon certains critères de rentabilité, loyauté ou autre. Discrimination de l'offre selon les critères précédents grâce à un réseau de partenaires privilégiés.	Banques à Hong Kong.
Cyberfranchisage	Utilisation de la technologie pour différencier l'offre dont la responsabilité incombe aux affiliés régionaux et contrôle de ces affiliés.	Coca-Cola, Avon.

DU SUCCÈS D'UNE SYMBIOSE RÉUSSIE

Le but des alliances stratégiques étant d'acquérir des ressources complémentaires de façon plus efficace que si ces dernières étaient développées en interne, il existe cependant le danger de se laisser porter par une solution de facilité et d'accroître sa dépendance à l'égard des partenaires sans en retirer les connaissances et le savoir-faire nécessaires au maintien de l'avantage concurrentiel.

Une gestion synergétique du savoir et des connaissances

Les stratégies de collaboration qui fonctionnent bien confèrent aux partenaires l'obligation de partager l'information et d'apprendre l'un de l'autre, en d'autres termes, d'assurer une gestion des connaissances et du savoir (*knowledge management*) synergétique. Les nouvelles connaissances ainsi acquises, lorsqu'elles sont gérées de façon appropriée, permettent à l'entreprise de développer des compétences dans des domaines connexes et de se diversifier. Cependant, si l'acquisition de connaissances n'est pas perçue comme un objectif de l'alliance ou si l'alliance est considérée comme une stratégie à court terme pour régler un problème a priori superficiel, l'un des partenaires peut se retrouver vidé de ses compétences au profit d'un concurrent potentiel. Cela a été le cas de bien des firmes américaines, qui, après avoir conclu des accords de sociétés conjointes ou d'alliances diverses, ont vu leur leadership dans le domaine de la production et de la distribution d'électricité, de l'électronique, de l'équipement de fabrication de semi-conducteurs, etc., s'effriter au profit de firmes européennes et japonaises (Lei et Slocum, 1992).

La mise sur pied d'une équipe de projet multidisciplinaire et interentreprises

Pour accroître le succès des alliances stratégiques et la communication entre les partenaires, certains auteurs préconisent la création d'une unité multidisciplinaire spécialisée dans la gestion de cette fonction. Ainsi, des employés de différents groupes sont affectés uniquement au développement de l'alliance et le soutien fourni par l'entreprise est à la fois formel et informel. Basé sur les expériences passées internes à l'entreprise ainsi que sur des documents externes, le processus d'établissement des alliances est documenté de façon systématique, de l'analyse de l'entreprise pour déterminer les domaines dans lesquels des alliances seraient bénéfiques, jusqu'à la dissolution de ces dernières.

Une formation formelle et informelle

Des programmes de formation formels au moyens de cours, de manuels, de sites Web et d'ateliers sont offerts de façon régulière chez Hewlett Packard aux personnes engagées dans les alliances. Des programmes plus informels sont aussi organisés, comme des rendez-vous virtuels ou des occasions de réseautage (Dyer, Kale et Singh, 2001), et ce, afin de faciliter l'interaction entre les divers corps de métiers travaillant au sein de l'alliance. Bien que les communications électroniques facilitent l'interaction, elles ne peuvent pas se substituer aux communications en personne qui aident à développer un sentiment de confiance et le respect mutuel (Kelly, Schaan et Joncas, 2002).

Le relationnel éthique

Des interactions régulières et à plusieurs niveaux contribuent à renforcer les facteurs relationnels de l'alliance, de même que l'implication et les investissements des partenaires pour développer des ressources propres à la coopération. La connaissance approfondie que les partenaires possèdent l'un de l'autre et les investissements fournis constituent un actif stratégique difficile d'accès aux entreprises extérieures à l'alliance. Ainsi, les barrières à l'entrée sont élevées et la pérennité de l'alliance est assurée (Sharma, 1998).

Sharma met aussi l'accent sur la valeur éthique de la relation. Dans une alliance, plusieurs promesses sont faites sur une base quotidienne sans être formalisées dans un contrat. Il est sous-entendu que si une relation symbiotique existe, c'est le partenaire compétent à régler un problème qui s'en charge, quelle que soit sa responsabilité contractuelle. Lorsque ces promesses sont tenues et contribuent à la bonne marche des opérations, la réputation du partenaire est accrue et le lien renforcé. En conséquence, coopération et investissements mutuels engendrent une certaine dynamique dans l'alliance de laquelle découle un lien éthique, et donc de confiance. Il s'agit là d'une dimension essentielle que nous allons aborder dans la quatrième partie de cet ouvrage, soit dans les chapitres 8 et 9 qui suivent.

CONCLUSION

Les stratégies collaboratives de distribution symbiotique internationale, qui exigent un investissement consacré au développement d'un projet commun par deux ou plusieurs partenaires, permettent aux entreprises de relever les défis de la différenciation et de la personnalisation de l'offre.

Trois stratégies de distribution symbiotique ont été présentées : les distributions diadique, multipolaire et cybernétisée. Quelle que soit leur forme, ces alliances sont des entités fluides et en évolution constante, ce qui les rend difficiles à construire et à gérer. Leur succès dépend en effet de critères souvent intangibles qui sont la relation entre les partenaires et un projet commun.

Les responsables du marketing doivent donc faire primer l'aspect relationnel lors de l'établissement des alliances, car les discussions stratégiques ne peuvent avoir lieu de façon constructive que si la relation entre les parties est de nature symbiotique (Kelly, Schaan et Joncas, 2002). Bien que la mise en place d'une structure soit louable en soi, la nature même des alliances impose une certaine dose de flexibilité et de créativité pour que des modifications puissent être apportées en cours de route, surtout au début de la relation.

Le maintien d'un environnement productif et compatible entre les partenaires passe par le recentrage sur la communication, plus particulièrement interculturelle, entre les responsables, plutôt que sur les résultats et la structure légale de ces entités. C'est au sein d'une relation fondée sur le lien, l'éthique et la synergie que l'alliance atteindra ses objectifs.

RÉFÉRENCES

- ARIZIS HEALTHCARE SOLUTION, <www.arizis.com>, entrevue, février 2003.
- « AT & T et Cisco étendent leurs accords à la distribution croisée », <www.distributive.fr>.
- BOUAYAD, A. et P.-Y. LEGRIS (1996). *Les alliances stratégiques – Maîtriser les facteurs de succès*, Paris, Dunod.
- CEFRIQ (2003). « La e-collaboration dans les PME manufacturières : d'abord un défi de gestion ? », <www.cefrio.qc.ca>.
- COVIELLO, N. et H. MUNRO (1997). « Network Relationships and the Internationalization Process of Small Software Firms », *International Business Review*, vol. 6, n° 4, p. 361-386.
- CUAS, « Consortium à l'exportation italien dans les produits de construction et rénovation », <www.cuas.com>, consulté le 23 mars 2004.
- DACIN, M.T., M.A. HITT et E. LEVITAS (1997). « Selecting Partners for Successful International Alliances », *Journal of World Business*, vol. 32, p. 1.
- DANA, L.-P., H. ETEMAD et R. WRIGHT (1999). « The Impact of Globalisation on SMEs », *Global Focus*, vol. 11, n° 4, p. 93-105.

- DANA, L.-P., R. WRIGHT et M. SPENCE (2003). «L'innovation managériale dans une économie mondialisée en réseaux», *Actes des VIII^{es} Journées scientifiques sur l'entrepreneuriat et l'innovation du Réseau Entrepreneuriat de l'Agence universitaire de la francophonie*, Université de Rouen, Rouen, France, p. 187-200.
- DAS, T.K. et B.-S. TENG (1999). «Managing Risks in Strategic Alliances», *Academy of Management Executive*, vol. 13, n° 4, p. 50-62.
- DEANS, K., B. GRAY, P. IBBOTSON, P. OSBORNE et K. KNIGHTBRIDGE (2003). «Web Marketing Practices of Service Providers», *The Service Industries Journal*, vol. 23, n° 3, p. 82.
- DUYSTERS, G., G. KOK et M. VAANDRAGER (1999). «Crafting Successful Strategic Technology Partnerships», *R & D Management*, vol. 29, p. 343-351.
- DYER, J., P. KALE et H. SINGH (2001). «How to Make Strategic Alliances Work», *Sloan Management Review*, été, p. 37-43.
- EASTON, G. et L. ARAUJO (1994). «Market Exchange, Social Structures and Time», *European Journal of Marketing*, vol. 28, n° 3, p. 74-84.
- ECOMMERCEGUIDE.COM (2004). «US E-commerce Market Maturing», <ecommerce.internet.com>.
- ECOMMERCEGUIDE.COM (2004). «Study: Online Business Proving Profitable for Small Firms», <ecommerce.internet.com>.
- GLOBAL REACH (2003). «Forrester Projects \$6.8 trillion for 2004 (\$B)», <glreach.com>.
- GRAND, P. (1999). «Réussir les alliances internationales entre PME», *Revue française du marketing*, vol. 173-174, p. 197-203.
- HÅKANSSON, H. et I. SNEHOTA (1989). «No Business is an Island: The Network Concept of Business Strategy», *Scandinavian Journal of Management*, vol. 5, n° 3, p. 187-200.
- HARPER, P. (2001). «Four Steps to Making Strategic Alliances Work for Your Firm», *Association for Quality & Participation*, hiver, p. 24-27, <www.aqp.org>.
- HÉNAULT, G. et M. SPENCE (2004). «De la création de valeur en marketing international», *Humanisme et Entreprise*, vol. 34, p. 45-55.
- INSA LYON (2004). «Major International Research Programmes», <www.insa-lyon.fr>.
- INTERACTIVE MEDIA IN RETAIL GROUP (IMRG) (2004). «IMRG Senate Annual Statement 2004», <www.imrg.org>.
- JALLAT, F. (2002). «Repenser le marketing: technologies de l'information, recomposition des filières et orientation marché», *Revue française du marketing*, vol. 186, n° 1, p. 23-34.

- JOLLY, D. (2001). *Alliances interentreprises*, Paris, Vuibert.
- JOLLY, D. (2002). « Alliance Strategies : Linking Motives with Benefits », *European Business Forum*, vol. 9, printemps, p. 47-50.
- JÜTTNER, U. et H.P. WEHRLI (1994). « Relationship Marketing from a Value System Perspective », *International Journal of Service Industry Management*, vol. 5, n° 5, p. 54-73.
- KELLY, M., J.-L. SCHAAN et H. JONCAS (2002). « Managing Alliance Relationships : Key Challenges in the Early Stages of Collaboration », *R&D Management*, vol. 32, n° 1, p. 11-22.
- LAURENT, P. et G. PAQUET (1996). « Filières, grappes et réseaux : une perspective stratégique », *Les Cahiers lyonnais de recherche en gestion*, vol. 17, p. 297-316.
- LAW, M., T. LAU et Y.H. WONG (2003). « From Customer Relationship Management to Customer-managed Relationship : Unravelling the Paradox with a Cocreative Perspective », *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 21, n° 1, p. 51-60.
- LEI, D. et J. SLOCUM (1992). « Global Strategies, Competence-building and Strategic Alliances », *California Management Review*, automne, p. 81-97.
- Les Échos* (2002). « Au sein d'un consortium, EDF s'implante au Laos », *Les Échos*, 7 octobre, p. 10.
- LOVELOCK, C. et L. WRIGHT (2002). « Cisco Systems Lead the Way in E-productivity », *Principles of Service Marketing and Management*, Upper Saddle River, N.J., Prentice-Hall, p. 262-263.
- MITTAL, B. et J. SHETH (2001). *Value Space – Winning the Battle for Market Leadership*, New York, McGraw-Hill.
- MON MANNEQUIN VIRTUEL, <www.mvm.com>, consulté le 13 avril 2004.
- MORRISON, A., C. BOUQUET et J. BECK (2004). « Netchising : The Next Global Wave », *Long Range Planning*, vol. 37, p. 11-27.
- MUZAMANI, J.T. (1995). « Increasing Small Enterprise Competitiveness in Export Markets through Consortium Marketing : An Exploratory Study », dans P. English et G. Hénault (dir.), *Agents of Change – Studies on the Policy Environment of Small Enterprise in Africa*, Ottawa, International Development Research Center, p. 261-274.
- NAISBITT, J. (1994). *Global Paradox*, New York, Avon Books.
- NANTEL, J. (2003). « La personnalisation de l'offre, une occasion propre au commerce électronique », *Réseau CEFRIO*, vol. 4, n° 1, mars, p. 3-5.
- NAMTHEUN2 HYDROELECTRIC PROJECT, <www.namtheun2.com>.

- NETWORK COMPUTING (1999). «E-Commerce», *Network Computing*, novembre, vol. 15, p. 75-80, <www.networkcomputing.com>.
- OHMAE, K. (1989). «The Global Logic of Strategic Alliances», *Harvard Business Review*, mars-avril, p. 143-154.
- PROMO MODA, <www.promomoda.com>, consulté le 21 mars 2003.
- QUALISTEAM, FRANCE, «Accord de distribution entre Cofinoga et Entenial», 17 septembre 2002, <www.qualisteam.fr>.
- SHARMA, D.D. (1998). «A Model of Governance in International Strategic Alliances», *Journal of Business & International Marketing*, vol. 13, n° 6, p. 511-528.
- SIMONET, D. (2002). «Licensing Agreements in the Pharmaceutical Industry», *International Journal of Medical Marketing*, vol. 2, n° 4, p. 329-341.
- SLOWINSKI, G. (2001). «Becoming the Partner of Choice», *Pharmaceutical Executive*, décembre, p. 52-56.
- SPEKMAN, R.E., A.I. LYNN, T.C. MACAVOY et T. FORBES III (1996). «Creating Strategic Alliances Which Endure», *Long Range Planning*, vol. 29, p. 3.
- SPENCE, M. (2004). «Efficiency and Personalization as Value Creation in Internationalizing High-technology SMEs», *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 21, n° 1, p. 65-78.
- STEVENSON, A. et J. HAMILL (2002). «Internet Forum», *International Marketing Review*, vol. 19, n°s 2-3, p. 323-326.
- STATISTIQUE CANADA (2003). «Commerce électronique et technologie», *Le Quotidien*, 2 avril, <www.statcan.ca>.
- TOWNSEND, J. (2003). «Understanding Alliances : A Review of International Aspects in Strategic Marketing», *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 21, n° 3, p. 143-155.
- VIGEVANO SHOES, <www.vigevanoshoes.com>, consulté le 21 mars 2003.
- WHEELAN, T. et D. HUNGAR (2000). *Strategic Management and Business Policy*, New York, Addison-Wesley, p. 125-134.

A large, stylized number '4' is positioned on the right side of the page. It is composed of a vertical bar on the right, a horizontal bar on the left, and a diagonal bar forming the top-left corner. The number is white and set against a dark gray background.

PARTIE

LA VALEUR ÉTHIQUE

Aux États-Unis, World.com et Enron sont accusés en 2002 d'avoir manipulé leurs données financières pour inciter leurs actionnaires actuels et potentiels à investir dans leurs entreprises, et ce, en dépit de déficits comptables réels de plusieurs milliards de dollars.

Au Canada, Bre-X, entreprise de prospection minière, fait monter le cours de ses actions de 30 cents en avril 1993 à 184 dollars au printemps 1997, jusqu'au moment où l'on découvre que le gisement d'or de Busang en Indonésie n'était qu'un canular (Kari, 2002).

En France, le Crédit Lyonnais accorde de nombreux prêts douteux, dont un qui excède le milliard d'euros à un seul créancier véreux, qui l'amènent au début des années 1990 à présenter de fausses déclarations au marché financier français.

En Inde, le drame de Bhopal qui, en 1984, a entraîné la mort de plus de 16 000 personnes à la suite d'une fuite de gaz toxique à l'usine d'Union Carbide <www.getipm.com> stigmatise, par son ampleur, le funeste impact que les entreprises peuvent avoir sur l'humanité et l'environnement planétaire.

Voilà quatre exemples, parmi tant d'autres, d'entreprises devenues le vecteur (défini par *Le Robert* comme un véhicule militaire qui transporte des bombes) de scandales financiers et écologiques qui rappellent les résurgences régulières, universelles et sempiternelles de comportements économiques répréhensibles contraires aux principes les plus élémentaires d'éthique des affaires. Or, ces malversations et accidents minent le capital de confiance de ces organisations, donc leur image de marque, puisque celles-ci n'assument pas leur rôle de responsabilité sociétale et d'entreprises citoyennes du monde. Ils contribuent également à renforcer « les préjugés des mercurophobes (néologisme désignant les personnes qui ne voient dans les activités marchandes que l'empreinte du mal et du malin) qui d'Aristote à Cicéron en passant par les empereurs Han en Chine, saint Thomas d'Aquin, les physiocrates ou encore plus récemment Packard et Marcuse se méfient, en les décrivant, du rôle du marché et des stratégies commerciales qui en découlent » (Hénault, 1987).

Les manifestations violentes et sommets parallèles antimondialisation organisés à l'occasion des rencontres du G8 et des forums multilatéraux témoignent, si besoin était, de l'importance croissante des enjeux politico-économiques liés aux défis posés par les entreprises de biotechnologie, de tabac, d'alcool ou de production d'aliments génétiquement modifiés, etc. Les entreprises multinationales deviennent alors à la fois le bouc émissaire et les victimes de ces frustrations qui se traduisent par la casse de vitrines, la destruction de magasins ou encore par le boycott de certaines marques.

Mais comment peut-on expliquer la résurgence de tels phénomènes et, par ricochet, la nécessité pour les entreprises de se préoccuper très sérieusement de ce déficit d'éthique ou d'image ?

De nombreuses raisons peuvent être évoquées et plus particulièrement les trois suivantes empruntées à Mayo, Marks et Ryans (1991). Ces auteurs considèrent d'abord que les activités de marketing, comme elles sont centrales au commerce international, deviennent plus visibles et facilement critiquables (Fritzsche, 1986). Les entreprises éprouvent, de surcroît, plus de difficultés à arbitrer les obligations conflictuelles des parties prenantes qui évoluent au sein du marché mondial (Windsor, 1986) et il y aurait peu de consensus sur les critères et normes à respecter pour résoudre les conflits éthiques qui surgissent dans le commerce international (Andrews, 1986). Ces trois causes relevées il y a déjà plus d'une quinzaine d'années semblent encore valables aujourd'hui, comme nous le verrons par la suite, et sont en outre plus d'actualité, étant donné la couverture médiatique accordée aux scandales.

L'auteur du « Paradoxe global » constate, en effet, que ce qui différencie notre époque des précédentes n'est pas nécessairement une baisse de nos exigences morales, mais bien davantage le progrès des technologies de communication qui permet un accès public, instantané et mondial à de telles informations et rend les citoyens de la communauté internationale moins tolérants à l'égard de tels abus (Naisbitt, 1994). On assiste également à une radicalisation des groupes de pression qui se sont multinationalisés grâce notamment à la formation de réseaux planétaires dynamisés par Internet.

Dans ces deux chapitres, nous poursuivons trois objectifs. Tout d'abord, nous tenterons de clarifier le concept protéiforme d'éthique des affaires commerciales au regard du marché mondial qui se veut notamment pluriel ; ensuite, nous chercherons à mieux comprendre la nature et les sources du risque éthique en marketing international où l'entreprise est à la fois vecteur et victime ; enfin, nous décrirons les spécificités de la gestion du risque éthique mercurial¹ à l'échelle internationale, lesquelles s'articulent autour d'un cadre juridique mondial, ou *lex mercatoria*, qualifié de mou et de codes d'éthique en voie de développement.

1. Adjectif provenant de la mythologie latine du dieu du commerce Mercure et qui est employé ici comme un synonyme de commercial, marchand ou de marketing.

RÉFÉRENCES

- ANDREWS, E.F. (1986). « Ethics, Capitalism and Multinationals », dans M.W Hoffman, A.E. Lange et D.A. Fedo (dir.), *Ethics and the Multinational Enterprise : Proceedings of the Sixth National Conference on Business Ethics*, Lanham, Mar., University Press of America, p. 107-112.
- FRITZSCHE, D. (1986). « Ethical Issues in Multinational Marketing », dans G.R. Laczniak et E.P. Murphy (dir.), *Marketing Ethics : Guidelines for Managers*, Lexington, Kent., Lexington Books, p. 85-96.
- HÉNAULT, G. (1987). *Marketing et développement du tiers-monde : quelques applications au secteur agroalimentaire en Afrique*, Paris, ACCT-Économica, 200 p.
- KARI, S. (2002). « Three Years Later, Bre-X Prosecution in Legal Limbo », *Ottawa Citizen*, 16 août.
- MAYO, M., L. MARKS et J. RYANS (1991). « Perceptions of Ethical Problems in International Marketing », *International Marketing Review*, vol. 8, n° 3, p. 61-75.
- NAISBITT, J. (1994). *Global Paradox*, New York, Avon Books.
- WINDSOR, D. (1986). « Defining the Ethical Obligations of the Multinational Enterprise », dans M.W. Hoffman, A.E. Lange et D.A. Fedo (dir.), *Ethics and the Multinational Enterprise : Proceedings of the Sixth National Conference on Business Ethics*, Lanham, Mar., University Press of America, p. 71-85.

LE RISQUE ÉTHIQUE EN MARKETING INTERNATIONAL

L'entreprise vecteur et victime¹

Au plan conceptuel, le risque éthique en marketing international repose sur le relativisme culturel, philosophique et politique dont l'entreprise peut être à la fois le vecteur et la victime. Il se traduit dans le quotidien des affaires commerciales internationales par des pressions exercées non seulement par ses parties prenantes mais aussi par la société civile mondialisée. Or, les nombreux partenaires des entreprises expriment leurs convictions éthiques et leurs intérêts économiques de façon souvent divergente et parfois conflictuelle dans leurs cinq marchés des clients, fournisseurs, bailleurs de fonds, employés et opinion publique. Les zones à risque se trouvent dans les déficits à l'égard du contenu éthique des décisions, des droits de la personne, des causes sociales et de l'écologie.

1. Certains passages de ce chapitre ont été publiés dans : G. Hénault et M. Spence (2004), « À propos du risque éthique en marketing international : l'entreprise vecteur et victime », *Management international*, vol. 8, n° 4, p. 1-10.

Dans ce chapitre, nous ferons d'abord ressortir la pluralité du concept d'éthique pour ensuite expliquer la nature et les sources du risque éthique en marketing international.

L'ÉTHIQUE DES AFFAIRES COMMERCIALES INTERNATIONALES SE VEUT PLURIELLE ET PROTÉIFORME

L'extrême complexité de la problématique relative à l'éthique s'accroît encore lorsqu'on la replace dans le contexte de la diversité de ses conceptions dans le monde. C'est le cas notamment pour les différences qui existent entre morale et éthique même si ces deux termes « ont à l'origine une définition commune [à savoir] une façon d'agir déterminée par les mœurs, les coutumes d'un pays [...] les Anglo-Saxons emploient indifféremment les termes d'éthique et morale, les latins les distinguent en utilisant les concepts philosophiques » (Ballet et De Bry, 2001, p. 51). Nous reprenons la réflexion du philosophe A. Comte-Sponville qui affirme que « la morale commande et l'éthique recommande » et pour qui la morale définirait ce qui est bien et mal et aurait toujours une prétention à l'universalisme, alors que l'éthique distinguerait plutôt le bon du mauvais, ce qui convient de ce qui ne convient pas ; elle serait relative (Sérieyx, 1993).

Illustrons donc cette complexité conceptuelle en présentant d'abord les composantes épistémologiques de l'éthique qui mènent à leur nécessaire symbiose pragmatitante afin de mieux comprendre par la suite leurs implications et leurs applications en marketing international.

Les composantes épistémologiques

Signalons d'abord que l'éthique des affaires est appelée à se métamorphoser au gré de l'évolution des modes idéologiques et de la place que ces dernières réservent aux rôles économiques et sociaux de l'entreprise, ainsi qu'en fonction des perceptions culturelles et des préoccupations philosophiques de ses acteurs.

AU PLAN IDÉOLOGIQUE

Le débat, en Amérique du Nord plus particulièrement, illustre de façon éloquente cette dialectique entre les tenants du libéralisme personnifiés par Milton Friedman, pour qui l'entreprise doit concentrer ses efforts sur la réalisation de bénéfices, et les sociaux-démocrates américains représentés par J.K. Galbraith, pour qui elle a le devoir d'insister davantage sur

sa responsabilité sociale. En d'autres termes, nous avons d'un côté l'école dite du *caveat emptor*, principe de droit commercial américain voulant que la responsabilité revienne à l'acheteur de vérifier la qualité de la marchandise vendue, et de l'autre celle du *caveat venditor* ou *vendor*, où le vendeur se doit d'assumer ce rôle. Les activités de marketing sont alors évaluées par rapport à la maximisation des bénéfices sujette au respect des lois – ce qui est légal est éthique – dans le cadre du *caveat emptor* et elles prennent en compte la satisfaction des consommateurs dans le cas du *caveat vendor* (voir Craig Smith et Quelch, 1993).

La responsabilité sociale des entreprises, qui a soulevé de nombreux débats dans la deuxième partie du XX^e siècle, semble désormais acquise comme partie intégrante de la stratégie des multinationales. Bien qu'il en ait déjà été question dans l'introduction de cet ouvrage, nous tenons à rappeler ici les quatre catégories de responsabilité : la responsabilité économique (la première considérant la production de biens ou services ainsi que de bénéfices), juridique (obligations légales codifiées de respect des règlements), éthique (obligations morales non codifiées) et discrétionnaire (comportements qui vont au-delà des attentes de la société) ; notons que ces quatre catégories ne sont pas exclusives (Ballet et De Bry, 2001).

AU PLAN CULTUREL

Nous partons du principe que « la morale ne se résume pas à un sous-domaine de la culture ; elle en est une composante structurante qui influence tout autant les sphères politiques et économiques de la vie en société » (Massé, 2000, p. 1). Montrons par quelques exemples empruntés au monde des décideurs et des consommateurs comment la conception éthique se fonde dans le vécu economicoculturel.

Les gestionnaires occidentaux, lorsque comparés à leurs homologues chinois de Hong Kong (avant la réintégration de ce territoire à la Chine dite continentale), considèrent comme éthiquement inacceptables les ruses utilisées ainsi que l'espionnage économique pour obtenir de l'information sur la concurrence. Les Chinois, quant à eux, estiment qu'il est parfaitement éthique d'utiliser n'importe quel moyen pour arriver à cette fin (McGrath, 1993).

Après avoir mené une enquête sans précédent de 1967 à 1973 auprès d'employés d'une multinationale célèbre, ayant des filiales dans une quarantaine de pays, dans le but de tester la transférabilité des concepts de gestion américains dans différents contextes culturels, et après avoir analysé quelque 116 000 questionnaires, Hofstede (2001) a regroupé les pays et régions en fonction de quatre critères : la distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude, l'individualisme et la masculinité. Sans rapporter

la définition qu'il donne de chacun de ces critères, retenons celle qu'il propose de la masculinité (qu'il oppose à féminité), car cette dimension a un impact sur l'attitude à l'égard de l'écologie. Cet indice exprime la mesure dans laquelle les valeurs dominantes d'une société tournent autour du matérialisme et de l'attrait de l'argent, alors que le tempérament féminin privilégie l'altruisme et la qualité de la vie. Or, les pays appartenant à ce dernier groupe, comme la Suède ou la Norvège, insistent davantage sur la protection de l'environnement et moins sur la croissance économique, alors que pour les pays dits masculins comme l'Italie ou le Mexique, c'est l'inverse (Bollinger et Hofstede, 1987, p. 152).

Dans une étude portant sur la réduction de conflits éthiques inter-culturels entre des gestionnaires américains et français, il est intéressant de constater que ces derniers étaient davantage préoccupés par l'atteinte des objectifs que leurs homologues qui privilégiaient le processus utilisé pour l'atteinte de ces objectifs (French, Zeiss et Scherer, 2001).

Les consommateurs expriment des préférences éthiques en fonction de leur appartenance culturelle qui, notamment, déterminent leurs attentes à l'égard du comportement des entreprises. C'est ainsi que les consommateurs américains semblent mettre davantage l'accent sur les responsabilités économiques de ces dernières, alors que les Allemands et les Français optent pour un respect des normes légales et éthiques (Maignan et Swaen, 2000).

Ces quelques exemples, qui mettent l'accent sur les différences éthiques, ne doivent cependant pas nous amener à occulter les points communs qui peuvent exister dans les diverses cultures, notamment religieuses. C'est le cas, par exemple, de « la prohibition canonique de l'intérêt [qui] trouve son équivalent dans presque toutes les éthiques du monde », et ce, au sein de sociétés aussi différentes que la juive, l'hellénique, l'occidentale, la chinoise ou encore la musulmane, écrivait Weber (1864-1920 ; Weber, 1964).

AU PLAN PHILOSOPHIQUE

Deux écoles de pensée dominant aussi bien la réflexion que la pratique éthique des affaires et il convient de nous y attarder brièvement. Il s'agit de l'utilitarisme et de la démarche déontologique, que nous allons différencier de la déontologie plus loin. D'autres approches, comme celle du contrat social issu des idées de Hobbes, Hume, Locke ou encore de Rousseau réapparaissent et se parent alors de nouveaux vêtements corporatifs. Il en va de même de l'éthique de la vertu qui a reçu très peu d'attention de la part des spécialistes en marketing (Hartman et Beck-Dudley, 1999). Ces

applications au monde de l'entreprise demeurent cependant moins utilisées à l'heure actuelle et leur traitement dépasserait alors le cadre des objectifs de cette synthèse.

L'utilitarisme prend racine dans la notion d'utilité des institutions qui s'évalue en fonction de leur capacité à promouvoir le plus grand bonheur pour le plus grand nombre d'individus (Bentham, 1789). Une action sera donc éthique si les bénéfices pour la société dans son ensemble sont supérieurs à son coût. Cette argumentation a très souvent été avancée pour justifier le bien-fondé éthique de l'économie de marché, mais elle n'aborde pas le problème de la distribution injuste de cette même utilité (Robin et Reidenbach, 1987). Dans sa variante wébérienne, l'utilitarisme devient synonyme d'éthique de la responsabilité et repose donc sur la nécessité de répondre des conséquences prévisibles de nos actes mesurées, en principe, par une analyse des coûts et des bénéfices sociaux.

Or, la quasi-totalité des définitions du marketing insistent sur sa mission qui est de satisfaire les besoins des consommateurs. Voilà pourquoi les responsables du marketing pensent agir de façon éthique en empruntant tout naturellement une démarche utilitariste.

Le principe de satisfaction des consommateurs s'évalue cependant la plupart du temps sur le court terme, ce qui est susceptible de créer des problèmes aux individus et à la société dans son ensemble. Par exemple, le tabac peut satisfaire un besoin à court terme chez le fumeur, mais causer à long terme diverses maladies qui exigeront des soins dont le coût sera supporté par la société : il faut alors aller au-delà du critère utilitariste de satisfaction et analyser les moyens mis en œuvre pour évaluer la nature éthique du marketing des compagnies de tabac. Or cette (dernière) dimension est de nature déontologique (Nantel et Weeks, 1996).

La démarche déontologique se fonde sur les travaux philosophiques d'Emmanuel Kant (1724-1804) qui peuvent se résumer autour de deux principes. Premièrement, « agis de telle manière que les principes de ton action puissent être adoptés par tout le monde » ; en d'autres termes, ne fais pas à autrui ce que tu ne voudrais pas qu'il te fasse. Deuxièmement, principe trop peu appliqué dans les activités professionnelles, « ne traite jamais les autres comme des moyens mais comme des fins » (Moussé, 1992). La fin ne justifie pas les moyens.

L'éthique de conviction de Kant lie donc la pertinence morale d'une décision aux seules intentions ainsi qu'à la façon dont elle est prise et non pas aux conséquences qu'elle engendre. Cette démarche est complétée dans le contexte nord-américain surtout par l'apport du principe de justice

(Rawls, 1971). Une activité est alors considérée comme éthique si elle s'appuie sur les libertés de choix et d'action disponibles à tous, si elle ne fait de mal à personne tout en étant bénéfique à certains.

Dans le cas très controversé de la fixation des prix des médicaments par les multinationales dans les marchés de pays en développement, une analyse « rawlsienne » entreprise par Spinello (1992) relève que les groupes vulnérables composés des personnes âgées et des pauvres ne devraient pas être désavantagés par des prix trop élevés. C'est pourquoi Spinello recommande que les compagnies pharmaceutiques recherchent un équilibre entre un niveau de bénéfices raisonnable et l'importance de garantir une justice distributive. Brennan et Baines (2002) signalent que Spinello ne précise pas en quoi consiste un bénéfice raisonnable, qu'il ignore le droit des actionnaires et qu'un tel raisonnement pourrait mener à l'expropriation des retraités (actionnaires des compagnies pharmaceutiques) au profit des malades.

Si nous avons parlé jusqu'à maintenant de démarche déontologique plutôt que de déontologie, c'est dans le but de replacer les composantes philosophiques de l'éthique dans leur contexte international. En effet, il y a des nuances entre ce que nous appellerions l'école américaine et les écoles européennes. Ainsi, « l'école allemande se rattache à l'éthique de la discussion développée par Habermas [...] et elle concerne l'ensemble de la collectivité [...] alors que l'école américaine est une éthique du manager [...] Les salariés sont au premier chef parties prenantes de cette éthique » (Ballet et De Bry, 2001, p. 197). On retrouve là d'ailleurs un des principes conducteurs de la cogestion allemande où les stratégies de l'entreprise sont discutées entre le patronat et les salariés. Pour l'école française, « l'éthique des affaires est un moyen d'obtenir du personnel un dévouement [...] d'aboutir à une technique d'intégration sociale [...] La déontologie ne sera qu'une formalisation de l'éthique via les codes professionnels » (Ballet et De Bry, 2001, p. 202). Lorsqu'il y a conflit entre les obligations en tant que personne et celles liées à la fonction, la seule solution envisageable dans l'optique de l'école française, poursuivent les mêmes auteurs, est de privilégier les obligations morales de l'individu qui doivent alors primer celles de l'organisation.

Vers une symbiose pragmatiste des variables indépendantes de l'éthique en marketing international

Aucune des démarches abordées ne permet, seule, de poser un diagnostic satisfaisant des problématiques éthiques dans un contexte plus particulièrement international.

C'est pourquoi, par exemple, «Laczniak (1983) propose aux preneurs de décision un cadre conceptuel qui est à la fois utilitariste, déontologique et adaptable à la spécificité de chaque organisation» (Nantel et Weeks, 1996, p. 15, trad. libre). Ces derniers auteurs se montrent d'ailleurs plus nuancés lorsqu'ils concluent que «bien qu'en principe le marketing soit utilitariste par définition il pourrait néanmoins bénéficier d'une approche davantage déontologique» (p. 17). La complémentarité des deux approches peut en effet être difficile à opérationnaliser, car la démarche déontologique se concentre sur le décideur ou sur son organisation, alors que l'utilitarisme insiste davantage sur l'impact social et sociétal, ce qui peut entraîner des conflits entre ces deux catégories de valeurs. Voyons quelques exemples de ces typologies avant d'examiner comment ces devoirs éthiques s'insèrent dans le champ d'intervention mercantile ainsi que dans les marchés des principales parties prenantes de l'entreprise.

DE NOMBREUSES TYPOLOGIES CONCEPTUELLES

Ces typologies synthétisantes issues d'horizons épistémologiques fort variés fournissent une vision plus holistique de la place de l'éthique des affaires. Citons en guise d'illustration celles de Habermas, Gélénier et Padioleau, mentionnées par Moussé (1992), auxquelles s'ajoutent celles de Garcia, Holbrook ainsi que de Verna et Usunier.

Garcia (1995) propose pour les activités de commercialisation internationale une éthique fondée sur la légalité, la légitimité et l'équité (le juste prix par exemple). Padioleau (1989) estime que l'efficacité et la légitimité sont les deux valeurs selon lesquelles on peut évaluer la morale des affaires. L'efficacité devient ici un préalable, car sans elle il n'y a pas de décision viable. Verna et Usunier (1992) se placent dans une perspective macrosociale pour relativiser les conceptions éthiques en affaires internationales autour des notions de légitimité et de légalité. Le point commun entre ces trois approches (aux objectifs différents, est-il besoin de le souligner ?) est de toute évidence la légitimité qui reflète les lois et coutumes de chacun des pays où une entreprise fait affaire.

Pour Gélénier (1991), les relations entre les décideurs devraient être compatibles et constructives à long terme en s'articulant autour de la confiance, du refus du cynisme et du rejet de l'individualisme. Habermas (1987) perçoit l'éthique comme l'ensemble des trois valeurs de vérité, justice et sincérité. Dans une perspective de demande, qui se différencie donc des deux typologies précédentes concentrées sur l'offreur (même si Habermas se veut plus général), Holbrook (1999) propose une classification de huit valeurs dans l'expérience de consommation parmi lesquelles se trouve l'éthique. Pour lui, «une consommation éthique repose sur la vertu

(par exemple attendre le feu vert pour traverser même s'il n'y a pas de voiture) et/ou la justice (respect scrupuleux des lois, règlements et décisions de justice), et/ou la morale (consommateur tourné vers les autres, aux pratiques humanitaires)» (Badot, 2000).

Une enquête visant à mettre au jour les valeurs qui étaient essentielles à la prise de décision a été menée dans 43 pays. Les participants, s'identifiant à une cinquantaine de sensibilités religieuses différentes, ont ainsi évalué à partir d'un choix de 17 valeurs celles qui se dégagent, indépendamment de leur appartenance culturelle. Cinq valeurs de base ont ainsi émergé, à savoir la compassion, l'équité, l'honnêteté, la responsabilité et le respect des autres (Digh, 1997). Cette dernière dimension a d'ailleurs déjà été mentionnée dans le chapitre 3 à propos des dimensions culturelles.

Il est intéressant de constater que la grande majorité de ces typologies et caractéristiques éthiques procèdent d'une démarche plus déontologique de conviction, alors que l'essence de la démarche de marketing repose, rappelons-le, sur une culture utilitariste de responsabilité, imposant ainsi aux « commerciaux » d'opter pour une symbiose des deux approches (avec toutes les nuances décrites plus haut). Comment dès lors cette moralité symbiotique omniprésente se traduit-elle dans l'approche stratégique qu'adopte l'entreprise au regard des différents marchés au sein desquels ses principales parties prenantes évoluent ?

UNE DÉMARCHE MULTIDIMENSIONNELLE

Cette démarche couvre l'ensemble du champ d'action du marketing qui commence dès la recherche pour se poursuivre lors de l'élaboration de la stratégie et de sa mise en œuvre. C'est alors que l'analyse éthique porte sur chacune de ces étapes en prenant en considération tant les intentions et les moyens (préoccupation essentiellement déontologique) que les effets (démarche utilitariste). Proposons à partir de la matrice trois par trois élaborée par Serraf (1995) quelques impacts des considérations d'ordre éthique sur les zones de réflexion stratégique (voir tableau 4).

Toute décision étant censée être prise à partir d'une recherche (implicite ou explicite), il apparaît impérieux de s'assurer d'une validité méthodologique sous-tendue par des intentions moralement acceptables tant au regard des décideurs (ne pas chercher par exemple à vouloir confirmer coûte que coûte les conclusions que la direction de marketing ou le président de la compagnie aimerait voir) qu'à celui des objets de l'enquête (que sont en général les distributeurs ou consommateurs) dont on doit assurer la protection. Le tout exige, bien sûr, que la recherche soit menée au niveau des moyens avec une rigueur et une fiabilité analytiques à toute épreuve.

TABLEAU 4
Éthique et champ d'intervention commerciale

	Recherche	Stratégie	Action
Intentions	Validité méthodologique.	Obsolescence artificielle du produit.	Argumentaire et avantage concurrentiel.
Moyens	Fiabilité analytique.	Positionnement respectueux des valeurs.	Manipulation publicitaire.
Effets	Protection des sources.	Avantages-coûts pour chaque segment visé.	Gestion des plaintes.

Source : Adapté de Serraf (1995).

Quant à la stratégie, elle doit avoir pour assises les intentions mises en œuvre par une veille et un plan d'attaque concurrentiels loyaux. Devrait-on éviter l'obsolescence artificielle de nos produits en offrant des améliorations mineures présentées sous forme d'innovation révolutionnaire ? Il faut pouvoir assurer par la suite un positionnement appuyé par des plans qui respectent le système de valeurs du marché ciblé. Quant aux effets, une analyse coûts-avantages *ex ante* et *ex post* de nos programmes sur les segments de marché visés devrait permettre de les prévoir et de les modifier au besoin.

Les actions de vente dans le marché interentreprises ou dans le marché de consommation finale sont-elles effectuées à partir d'un argumentaire au-dessus de tout soupçon, notamment au regard de ses avantages concurrentiels ? Quant aux moyens utilisés, empruntent-ils, par exemple, des tactiques assimilables à des manipulations publicitaires ? A-t-on mis en place une équipe chargée de gérer les plaintes des consommateurs si notre produit ou service ne les satisfait pas entièrement ? Voilà un certain nombre de questions qui permettent de mieux comprendre les liens entre éthique et champ d'action commercial.

L'ÉTHIQUE ET LES MARCHÉS DES PARTIES PRENANTES

L'éthique de l'entreprise se veut, évidemment, protéiforme. À l'aide du tableau 5, prenons quelques exemples de considérations d'ordre moral qui offrent un échantillon d'applications commerciales à portée internationale sur cinq des marchés représentant les principales parties prenantes que sont successivement le marché d'aval (clients interentreprises ou consommateurs finals), le marché d'amont composé des fournisseurs ou des sous-traitants, le marché financier intégrant, bien sûr, les actionnaires de l'entreprise, le marché organisationnel (les employés) et, enfin, celui de

TABLEAU 5

Quelques enjeux éthiques au sein des marchés des parties prenantes

Marchés de l'entreprise	Vecteur	Victime
Amont		
Externe		
<i>Financiers/Bailleurs de fonds</i>	Information comptable mensongère.	OPA hostile.
<i>Fournisseurs</i>	Corruption.	Livraison frauduleuse.
Interne		
<i>Employés</i>	Non-respect des conditions de travail à l'étranger.	Coulage.
Aval		
<i>Clients</i>	Emballage défectueux.	Vol à l'étalage.
<i>Société civile</i>	Campagne de relations publiques trompeuse.	Boycott.

l'opinion publique et des groupes de pression (comprenant le monde gouvernemental et législatif). Il convient de rappeler ici que l'entreprise peut à la fois être le vecteur ou la victime des enjeux éthiques.

En tant que vecteur d'un comportement immoral, toute organisation peut délibérément, par exemple (nous allons préciser de façon plus exhaustive la nature de ces risques en deuxième partie) offrir à ses clients un emballage défectueux ou inadéquat, corrompre ses fournisseurs étrangers, tromper ses actionnaires à la mode d'Enron, ne pas respecter des conditions de travail décentes dans ses usines du tiers-monde ou encore induire l'opinion publique en erreur par une stratégie d'informations tronquées.

Mais l'entreprise peut également se retrouver en situation de victime de vol à l'étalage, de livraison frauduleuse lorsque ses fournisseurs ne respectent pas les normes contractuelles de qualité ou les quantités négociées. Ne sont pas rares les cas où des offres publiques d'achat (OPA) dites hostiles menacent l'existence même de l'institution. Nombreux sont également les cas où les employés font du coulage de marchandises ou encore d'information auprès de la concurrence sans compter les risques de détérioration de matériel que peuvent poser certains conflits de travail particulièrement âpres. La firme québécoise Vidéolectron en est un bon exemple ; pendant l'été 2002, les câbles de ses lignes de transmission ont été sectionnés à de nombreuses reprises pendant des négociations de convention collective particulièrement tendues. Que dire enfin de ces boycotts motivés par des stratégies politiques de groupes de pression qui s'en prennent, en guise d'illustration, aux franchises de multinationales américaines sans nécessairement tenir compte du fait que ces entreprises sont détenues par des propriétaires locaux qui embauchent des employés sur place ?

L'éthique des affaires internationales est donc plurielle et protéiforme. Elle obéit à des normes aussi bien idéologiques, culturelles que philosophiques complexes qui expliquent sans doute, et partiellement, sans justifier ce fait pour autant, qu'une grande partie des entrepreneurs ont tendance à gérer leurs défis éthiques à travers un *prisme réductionniste aussi bien légal qu'économique*.

En effet, nombreux sont les décideurs qui adhèrent à une idéologie utilitariste en recourant à un raisonnement sophiste qui consiste à affirmer qu'étant donné la difficulté de mesurer si une action commerciale engendre des bienfaits supérieurs à ses coûts sociaux, il est préférable de s'en remettre à l'arbitrage juridique, occultant par le fait même l'indispensable légitimité qui permettrait de valider éthiquement le bien-fondé de leur décision. Par exemple, pour les décideurs chinois (de Hong Kong), le comportement éthique fait partie intégrante de la loi (McGrath, 1993).

Quant au réductionnisme économique, il repose sur un autre sophisme, déontologique celui-là, qui incite un dirigeant d'entreprise à justifier sa décision en arguant que ses concurrents ont fait de même et qu'il n'avait d'autre choix que de les imiter pour maintenir un niveau de bénéfices ou de parts de marché acceptable. La vertu première d'une organisation étant de maximiser le retour sur investissement, comme le prétendent fort souvent les tenants du néolibéralisme, la fin (de faire prospérer l'entreprise) justifie alors les moyens.

Nous allons maintenant examiner la nature et les sources du risque éthique en marketing international avant d'en analyser les stratégies de gestion qui, idéalement, doivent dépasser le cadre réductionniste de prise de décision qui en occulte la nécessaire vision holistique.

NATURE ET SOURCES DU RISQUE ÉTHIQUE EN MARKETING INTERNATIONAL

Le risque éthique, sanctionné par l'opinion publique, tourne essentiellement autour des trois défis suivants : 1) le développement durable (touchant plus particulièrement l'écologie), 2) le respect des droits de la personne (et des consommateurs, cela va sans dire) et 3) les conditions sociales de travail des employés aussi bien de l'entreprise que de ses sous-traitants (situés notamment dans les pays en développement ou en transition). Son intensité varie selon le type d'industrie et le degré d'internationalisation des entreprises et se concrétise par des pressions mondialisées et locales ou « mondialocalisées » (histoire de franciser le néologisme anglophone « *glocalisation* »). Analysons donc tour à tour les nombreux types de pressions

éthiques au plan international que l'entreprise se doit de minimiser en tant que vecteur et de combattre en tant que victime ainsi que les caractéristiques de ce risque selon les industries.

Les pressions éthiques mondialocalisées

Les pressions éthiques mondialocalisées prennent diverses formes et s'exercent sur les acteurs de la mondialisation que sont les entreprises et ses parties prenantes protéiformes ainsi que sur les marchés. Comme le tableau 6 en atteste, ces pressions varient aussi selon le rôle tenu par l'entreprise (vecteur ou victime).

TABLEAU 6
Sources des pressions éthiques mondialocalisées

Entreprise	Acteurs	Marchés
Vecteur	Parties prenantes.	Commerce équitable. Investissements verts.
Victime	Société civile.	Criminalité économique.

Par exemple, les acteurs de la société civile, composée plus particulièrement d'organisations non gouvernementales de plus en plus actives au plan international, telles que Greenpeace ou Amnesty International, relèvent et dénoncent les nombreux dommages que certaines entreprises multinationales causent à l'environnement ou le non-respect des droits humains. Ces firmes sont alors clairement des vecteurs de ces comportements éthiquement répréhensibles. Il peut arriver, parfois, que d'autres acteurs de cette même société civile privilégient une approche plus politisée et « décrétent » alors des boycotts ou organisent des manifestations de type antimondialisation qui victimisent des entreprises qui ne devraient pas, dans certains cas, être tenues responsables des maux dont on les accable.

Quant aux marchés, ils sont eux aussi la cible de pressions éthiques positives ou négatives pour l'ensemble de la société mondiale. Par exemple, ils favorisent l'éclosion et le développement des investissements écologiques ou encore incitent les consommateurs à privilégier un commerce plus équitable entre le Nord et le Sud. On les retrouve, en revanche, porteurs d'une criminalité internationale croissante qui se caractérise, entre autres éléments, par la corruption, la contrefaçon ou l'espionnage économique.

Attardons-nous quelque peu à la nature des pressions éthiques qui s'exercent sur les acteurs et sur les marchés.

LES PRESSIONS ÉTHIQUES SUR LES ACTEURS

Ces pressions éthiques proviennent surtout des *parties prenantes* des entreprises, mais également de la *société civile internationale*.

Les parties prenantes, qu'il s'agisse des actionnaires, des employés et syndicats, des fournisseurs ou encore des clients et consommateurs, demeurent les partenaires privilégiés de l'entreprise et incitent cette dernière à se remettre en cause et à adopter des politiques commerciales plus conformes à leurs valeurs morales.

D'ailleurs, les actionnaires se préoccupent de plus en plus du comportement éthique des entreprises dans lesquelles ils investissent. C'est notamment le cas des fonds de pension nord-américains ou encore des investissements verts sur lesquels nous reviendrons plus loin.

Il est reconnu que les employés tirent une grande fierté de travailler pour une entreprise qui respecte un code de conduite basé sur des valeurs ; cela contribue à créer une culture organisationnelle forte et accroît leur loyauté à son égard. Une gestion des ressources humaines inefficace augmente l'insatisfaction du personnel, de même que les risques de comportements éthiquement inacceptables. Par exemple, la piraterie informatique, qui frappe près des deux tiers des entreprises britanniques, est le fait d'anciens salariés (13 %) et d'employés en fonction (11 %) selon une étude publiée par la Confederation of British Industry (Beky, 2001).

Le syndicat norvégien des travailleurs du bois a menacé d'un boycott pour l'ensemble des pays nordiques (Suède, Norvège, Danemark, Islande et Finlande) Ikea après que le *Sunday Times* eut révélé que le géant suédois de l'ameublement travaillait avec un fabricant de meubles roumain qui sous-payait ses employés (*Le Figaro*, 24 février 1998). Il est alors légitime de poser la question suivante : le syndicat défendait-il d'abord les intérêts des travailleurs roumains ou protégeait-il le travail de ses membres ? Il est intéressant de constater que la dialectique syndicale trouve des ramifications auprès d'une autre partie prenante clé de l'entreprise, soit les fournisseurs. Rappelons le cas, mentionné au premier chapitre, de Daimler-Chrysler qui exige que Michelin cesse ses tactiques d'intimidation à l'égard de ses ouvriers qui veulent se syndiquer dans trois de ses usines de fabrication de pneus situées en Nouvelle-Écosse. L'un des vice-présidents de DaimlerChrysler a en effet envoyé une lettre au siège social de Michelin, situé en Caroline du Sud, pour l'informer que sa compagnie s'attend à ce que ses fournisseurs traitent leurs employés avec équité, et cela inclut le respect du droit d'opter pour une accréditation syndicale sans risque de représailles, d'intimidation ou d'interférence. On ajoute dans cette lettre

que DaimlerChrysler valorise ses bonnes relations avec le syndicat canadien des ouvriers de l'automobile, celui-là même qui cherche à syndiquer les usines de la Nouvelle-Écosse (*Halifax Chronicle-Herald*, 19 décembre 2000).

Le 1^{er} septembre 2001, 42 communes françaises s'engagent à participer au réseau de villes consommatrices éthiques. Elles demandent ainsi à leurs fournisseurs d'offrir à leurs employés des conditions de travail respectant les lois en vigueur. Cet ensemble de normes devrait être sanctionné à terme par l'obtention d'un label social européen <www.crc-conso.com>.

Autre exemple particulièrement révélateur des relations éthiques complexes qui se tissent entre l'entreprise et son fournisseur, celui des compagnies de tabac américaines : il a été prouvé qu'elles ont forcé les compagnies pharmaceutiques à diluer le contenu et l'impact médical de leurs messages publicitaires pour leurs produits qui facilitent l'abandon de la cigarette, tels que gomme et plaquette de nicotine, si l'on se fie à une étude parue le 14 août 2002 dans le *Journal of the American Medical Association* (Evanson, 2002). En fait, l'entreprise Marion Merrell Dow (MDD) commercialisant Nicorette était une filiale de Dow Chemical qui par ailleurs fournissait à Philip Morris près de huit millions de dollars par an de produits chimiques humidifiants. Or, MDD publiait et distribuait aux médecins un bulletin intitulé « Arrêter de fumer », montrant à ces derniers comment inciter leurs patients à rompre avec cette habitude. Philip Morris annula alors son contrat avec Dow Chemical, car elle jugeait cette campagne publicitaire trop « anti-cigarette ». Quand MDD changea sa formule en affirmant « Si vous voulez vraiment arrêter de fumer, consultez votre médecin », Philip Morris signa de nouveau son contrat d'approvisionnement auprès de Dow Chemical. La morale de cette anecdote est double. On pense, bien sûr, à réprover ce chantage économique de la compagnie de tabac. Mais on pourrait également interroger le bien-fondé pour une entreprise comme Dow Chemical de bénéficier de la vente de produits anti-cigarette tout en fournissant des composants à l'industrie du tabac destinés à accroître la dépendance à l'égard de la cigarette.

Quant aux consommateurs, ils exercent une double influence en tant qu'individus, mais aussi en tant que groupes de pression organisés au sein de la société civile internationale. La gestion des réactions et plaintes des clients, abordée en troisième partie, exige cependant beaucoup de doigté et de discernement, car dans la culture du consommateur-roi se retrouvent des comportements à la fois légitimes et condamnables.

Selon une enquête menée dans 40 pays, la majorité des 38 000 participants interrogés estimaient que la publicité exagère les avantages procurés par le produit et que, de toute manière, elle ne fournit pas d'informations exactes (Grayson et Kirillova, 2002).

Les consommateurs japonais se rebellent également contre les abus des entreprises (*The Economist*, 2002). Ainsi, les studios Universal au Japon ont dû reconnaître une série d'erreurs commises au sein de leur parc d'amusement Jurassic Park à la suite des plaintes déposées par leurs clients ; par exemple, bœuf, caviar et salami avaient été vendus à leur clientèle avec une date de péremption falsifiée (de quelque neuf mois) sur les étiquettes. Une des filiales de Marubeni, une des grandes sogo shoshas, a fait passer 700 tonnes de poulet importé du Brésil pour de la viande provenant du Japon et a revendu ce poulet au prix du marché local, bien entendu très supérieur.

Ces quelques exemples illustrent bien la responsabilité des entreprises, dans les conflits de nature éthique avec leurs clientèles, qui s'avère d'autant plus justifiée a priori que, comme nous l'avons déjà mentionné en introduction, « le marketing s'inscrit dans une logique de rapport de force [Ainsi] les consommateurs préoccupés d'écologie ont [...] dû attendre de représenter un segment rentable avant de voir leurs attentes prises en considération » (Trinquecoste, 1996). Cette assertion ne doit cependant pas nous amener à occulter le fait qu'en matière de moralité les consommateurs ont tendance à appliquer la politique des deux mesures quand vient le moment d'évaluer leurs propres pratiques abusives à l'égard des entreprises, comme celle par exemple du vol à l'étalage (Kallis, Krentier et Vanier, 1986). Ainsi, les gens auront tendance à insister davantage sur leurs droits de consommateurs plutôt que d'accepter les obligations correspondantes (Rawwas, Patzer et Klassen, 1995).

Une étude menée par la CAAST (Canadian Alliance against Software Theft) révèle que 51 % de ceux qui ont copié (illégalement) un logiciel ne considèrent pas cet acte comme criminellement répréhensible et que 47 % d'entre eux affirment que voler une plaque de chocolat dans une épicerie représente un crime bien plus grave même si le copiage coûte à l'économie canadienne plus d'un demi-milliard de dollars par an (Symantec, 1998). Le partage cybernétique illégal de la musique entre usagers (*peer-to-peer*) est perçu par les utilisateurs comme acceptable, car tout le monde le fait et que c'est légitime parce que cela se trouve sur Internet (O'Connor, 2002).

On ne compte plus les procès intentés, aux États-Unis notamment, par des individus ou des groupes de consommateurs qui se lancent dans un recours collectif contre des entreprises ou des industries. Donnons quelques exemples pour illustrer cette tendance. Un avocat végétarien américain de Seattle a réclamé des millions de dollars de dommages à McDonald en l'accusant de faire cuire secrètement ses frites avec de la graisse de bœuf (*Ottawa Citizen*, 3 mai 2001). Un groupe d'obèses, par le biais d'un recours collectif à New York, s'en est pris à quatre grandes chaînes de restauration rapide (McDonald, Burger King, Wendy et Kentucky Fried Chicken) en leur reprochant d'avoir sciemment mis en marché des produits qui font grossir

et développent une dépendance à ce type de nourriture. Il semble que ce ne soit qu'une question de temps avant de voir ces victimes les accuser d'être des pourvoyeurs de gras, de sel et de sucre (*Ottawa Citizen*, 26 juillet 2002). Une deuxième plainte a été déposée en cour au même endroit contre les mêmes entreprises au nom, cette fois-ci, des enfants obèses victimes de leurs stratégies de publicité (<www.adage.com>, 4 septembre 2002). Un passager d'Air Canada a poursuivi la compagnie aérienne en justice pour cinq millions de dollars à cause de la perte de son chat entre Toronto et San Francisco (*The Canadian Press*, 29 août 2002). Il n'est, de toute évidence, pas opportun (si l'on considère les objectifs mentionnés au début du texte) de se prononcer sur le bien-fondé de ces actions dont, en revanche, l'impact sur l'entreprise doit faire partie intégrante de ses orientations commerciales.

La société civile internationale se compose essentiellement de groupes de pression qui très souvent mènent une action politique pour une société meilleure, contre le système de valeurs de type néolibéral ou alors contre les stratégies de l'entreprise qui s'opposent aux valeurs éthiques de leur credo écologique pour les uns, social (conditions de travail par exemple) ou juridique (respect des libertés et droits fondamentaux) pour les autres. Illustrons l'influence qu'elle peut exercer sur le marketing mondial sous la forme du consommateurisme international et des actions politiques menant potentiellement à une variété de boycotts.

Le consommateurisme, mouvement social protéiforme regroupant des ONG, syndicats et groupes de citoyens à la défense des consommateurs, a développé des ramifications intercontinentales lorsque l'Organisation internationale des consommateurs (OIC) a vu le jour en 1960. Cette dernière, qui était à l'origine un regroupement de quelques organismes nationaux, en compte en 2002 plus de 260 dispersés dans plus de 120 pays. Sa mission est de promouvoir une société plus équitable par la défense des droits de tous les consommateurs, notamment les pauvres, les désavantagés et les marginalisés (<www.consumersinternational.org>, 2002).

Ses moyens d'action activistes reposent sur deux piliers : l'appui et le renforcement des capacités d'intervention de ses membres (par des séminaires de formation touchant la collecte de fonds, la gestion des moyens de pression sur les gouvernements et entreprises, etc.) ainsi que des campagnes de sensibilisation mondialisées au moyen de la publication, par exemple, de résultats de recherche dans son bulletin électronique « Consommateurs du monde » et dans des monographies disponibles en anglais, espagnol, français, portugais et russe.

L'OIC se veut la voix du consommateurisme international sur des problématiques telles que la sécurité alimentaire, les droits des malades à l'égard des produits pharmaceutiques, une consommation plus écologique

sans oublier la réglementation du commerce international. En guise d'illustration, elle propose, à la suite d'une enquête menée dans 17 pays portant sur l'achat en ligne de quelque 150 articles, une approche internationale pour l'obtention de règles régissant le commerce électronique par la mise en place d'organismes de certification et de mécanisme de règlement de conflits (Turgeon, 1999).

En ce qui concerne les pressions plus particulièrement politisées, l'évocation de trois cas devrait suffire à illustrer la nature de ce risque éthique. Ainsi, Adidas Salomon a été accusée par des dissidents politiques chinois d'utiliser les prisonniers politiques de ce pays pour fabriquer des ballons de football (*Financial Post*, 19 août 1998). Le président de Biélorussie a ordonné la fermeture du plus populaire de six restaurants de McDonald de la capitale, Minsk, et a également interdit l'ouverture de nouvelles succursales sous prétexte que, d'après des médecins de ce pays, la nourriture servie dans ces établissements de restauration rapide étrangers est malsaine, pour ne pas dire qu'elle comporte des risques pour la santé surtout des enfants et adolescents. Le président appuie des projets de lancement d'une chaîne locale servant des produits biélorusses, et ce, en dépit de l'échec d'une tentative dans ce sens il y a trois ans (Franchetti, 2002). Et pourtant, ce risque de « nationalisation » semblait être révolu sous l'influence grandissante de la mondialisation depuis la fin des années 1980 et la chute du mur de Berlin ! Par ailleurs, un recours collectif d'une cinquantaine de milliards de dollars a été lancé par un avocat américain en juin 2002 contre trois banques allemandes et IBM pour collaboration avec le régime de l'apartheid en Afrique du Sud depuis 1952 afin d'en compenser les victimes (Schuettler, 2002).

Le risque de boycott, agissant directement sur la fidélisation de la clientèle, représente un défi de taille pour les entreprises qui peuvent en devenir les victimes potentielles. Avant d'analyser les stratégies de réaction à l'égard d'une telle occurrence (que nous abordons dans la troisième partie), il apparaît primordial de mieux en comprendre les ressorts. Une typologie permet de distinguer quatre catégories de boycotts : les boycotts directs instrumentaux et expressifs ainsi que les boycotts indirects instrumentaux et expressifs (Klein, Ettenson et John, 2002). Grâce au tableau 7, nous pouvons voir quelques exemples révélateurs de ces types de boycotts présentés sous forme d'une matrice deux par deux.

Un boycott direct est une réponse à une décision d'entreprise, alors que, dans le cas d'un boycott indirect, il n'existe pas nécessairement de lien entre le consommateur et l'entreprise. La dimension instrumentale renvoie à la volonté de changement et la dimension expressive, à un sentiment de frustration, de culpabilité ou de colère. Ainsi, un boycott direct instrumental aura pour objectif de ne plus acheter de souliers Nike pour

TABLEAU 7
Les différents types de boycotts

	Instrumental	Expressif
Direct (Entreprise vecteur)	Changer les relations de travail de Nike en Asie.	Protestations antimondialisation contre McDonald.
Indirect (Entreprise victime)	Produits français bannis en Australie après les essais nucléaires.	Refus d'achat pour raisons idéologiques ou historiques.

forcer cette entreprise à changer ses pratiques de relations de travail en Asie. Quant au boycott direct expressif, il tient à punir McDonald comme symbole des multinationales lors de manifestations antimondialisation sans pour autant chercher à influencer sur ses décisions. Le boycott indirect instrumental est celui exercé par l'Australie concernant les produits français pour protester contre les essais nucléaires de la France dans le Pacifique Sud (Klein, Ettenson et John, 2002, p. 2). On parle d'un boycott indirect expressif lorsqu'une personne se refuse à acheter un produit pour des raisons idéologiques ou historiques comme ce pourrait être le cas d'un Japonais, victime d'Hiroshima, qui évite de se procurer tout produit américain.

LES PRESSIONS ÉTHIQUES SUR LES MARCHÉS

Ces pressions se retrouvent essentiellement au sein de deux sous-ensembles porteurs de convictions éthiques qui tendent à s'imposer lentement mais inéluctablement. Il s'agit des fonds de placement ainsi que du commerce équitable.

Les fonds éthiques attirent les investisseurs qui se préoccupent de plus en plus de la source des revenus anticipés ainsi que du comportement moralement acceptable des entreprises dans lesquelles ils choisissent de placer leurs économies en tant qu'actionnaires (qui représentent une des catégories essentielles des parties prenantes relevées plus haut). « On distingue les fonds éthiques des fonds d'exclusion. Les premiers s'appuient sur des enquêtes plus ou moins poussées pour établir une liste d'entreprises éthiques, dont les actions peuvent être achetées [éliminant] celles qui font travailler, directement ou non, des salariés dans des conditions inacceptables... Les fonds d'exclusion, pour leur part, refusent d'investir dans certains secteurs, comme l'armement, le tabac ou l'alcool. Sur une longue période, les bons élèves de l'éthique seraient les plus performants » (Bogaty, 2001). L'investissement moral peut également viser les secteurs industriels écologiques qui, de l'énergie éolienne aux entreprises de recyclage en passant par le traitement des eaux, deviennent un créneau financièrement rentable.

En 1994, le Dow Jones a créé un index des entreprises responsables, le Dow Jones Sustainability Group Index (DJSGI), qui cote les actions de plus de 200 entreprises dans le monde ainsi que les placements financiers à caractère éthique qui ont émergé depuis quelques années. L'investissement socialement responsable représentait dans le monde 1 420 milliards de dollars en 2001 (Murriss, 2002a).

Parmi les nombreux sondages d'opinion qui démontrent l'appui indéniable et croissant des investisseurs citoyens, mentionnons un de ceux réalisés par Ipsos Reid : 73 % des répondants estiment que les stratégies des fonds mutuels au Canada devraient chercher à encourager les entreprises au sein desquelles elles investissent à adopter des politiques fondées sur des relations progressistes avec la communauté, les parties prenantes et les employés ainsi que sur le respect des droits humains et de l'environnement (Vieira, 2002). Lorsque l'on constate de surcroît qu'aux États-Unis un dollar sur dix est actuellement investi dans des fonds de placement éthiques dont les performances sont souvent supérieures à celles des indices boursiers classiques (Mitteaux, 1999), on voit là un indice supplémentaire du potentiel de ce type de comportement socialement responsable des entreprises.

Le commerce dit équitable regroupe une multitude d'acteurs allant des coopératives de producteurs (de café par exemple) dans les pays du Sud aux ONG du Nord (telles qu'Oxfam, Artisans du monde ou Care) qui établissent des relations commerciales de long terme afin de permettre d'écouler les produits des premiers à des prix raisonnables sur les marchés occidentaux. Il inclut également des entreprises du secteur privé qui ont opté pour une stratégie de responsabilité sociale, telles que Timberland ou Avon, et celles qui fondent leurs politiques d'approvisionnement sur un rapport plus équitable avec des partenaires du Sud, comme c'est le cas de Ben & Jerry, Body Shop ou Patagonia. Les organisations internationales, à l'instar du Bureau international du travail (BIT) ou de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED), jouent également un rôle de catalyseur. Le collectif français de « l'éthique sur l'étiquette » qui regroupe une cinquantaine d'organisations a, par exemple, choisi d'interpeller les producteurs de jouets et de sensibiliser les consommateurs en s'assurant que la poupée ou le robot offert à leurs enfants n'a pas été fabriqué par un enfant d'Asie (Lecoeur, 2001).

Particulièrement actif dans le domaine de l'agroalimentaire, le commerce équitable s'appuie sur un engagement moral des consommateurs occidentaux qui se disent prêts à payer davantage pour ce genre de produits, comme c'est le cas de 68 % des Britanniques et de 37 % des Français ; et même s'il y a une différence significative entre les attitudes et le comportement d'achat (comme nous l'avons déjà signalé au chapitre 5),

la part de marché du café éthique atteignait 2,8% et 0,1% au Royaume-Uni et en France respectivement en 1995 ; il s'agissait là d'une tendance lourde appelée à se développer à long terme (Bouquet et Hénault, 1998). Quelques années plus tard, le pourcentage de Français prêts à s'engager dans ce sens est passé à 72% et celui des Européens à 86% ; une étude réalisée en Allemagne, en France, en Italie et au Royaume-Uni sur 4000 personnes en juin 1999 révèle que 87% des salariés interrogés déclarent qu'ils seraient plus fidèles à leur entreprise si elle menait une politique d'entreprise citoyenne (Mitteaux, 1999).

Les produits labellisés « commerce équitable » occupent plus de 4% du marché néerlandais de la banane, 4% du marché du thé en Suisse, plus de 3% de celui du café au Luxembourg (Cowe, 2002), et même 13% du marché suisse de la banane (Mitteaux, 1999). Mais la lutte incessante des ONG continue pour pérenniser ce marché. Ainsi, la crise de surproduction du café en 2002 et la chute de 50% des cours qui en a résulté ont menacé la survie de quelque 25 millions de petits planteurs de café dans le monde ; c'est pourquoi Oxfam a lancé une vaste campagne médiatique pour culpabiliser les multinationales, comme Kraft, Procter & Gamble et Nestlé, qui gèrent respectivement les marques de café Maxwell House, Folgers et Nescafé, en les accusant de bénéficier de marges exorbitantes : pour une livre de café que le consommateur occidental paie autour de 5,70 \$CAN le producteur reçoit 38 cents, soit un écart de 1 500% (Starnes, 2002).

LES MARCHÉS DE LA CRIMINALITÉ ÉCONOMIQUE

Ces marchés agissent comme l'antithèse des pressions éthiques contre laquelle l'entreprise doit se protéger. La criminalité économique s'exprime notamment par une certaine opacité des marchés internationaux ainsi que par la corruption, le non-respect du droit de propriété intellectuelle lié à la contrefaçon et l'espionnage économique.

Paradis fiscaux et bancaires, commerce de la drogue, contrefaçon notamment des médicaments (7% du marché), piratage de l'informatique aux États-Unis (au coût de 100 milliards de dollars), organisations mafieuses (contrôlant 40% du PIB russe), traite des humains (14 milliards de dollars), trafic d'animaux (16 milliards de dollars) ou encore blanchiment d'argent, voilà un ensemble d'activités qui contribuent à expliquer que *le produit criminel brut* (PCB) s'élève à 800 milliards de dollars, soit 15% du commerce international (De Maillard, 1998). Quelque dix ans plus tôt, la face cachée de l'économie mondiale, qui incluait les chiffres d'affaires combinés des pavillons de complaisance, de la drogue, du commerce des armes ainsi que la panoplie des centres financiers « offshore » s'élevait à quelque 1000 milliards de dollars (Couvrat et Pless, 1988). Les méthodes étant différentes,

une comparaison de ces deux résultats serait bien sûr hasardeuse, d'autant plus que les données sur ces secteurs d'activité par définition secrets et informels sont difficiles à évaluer. Il ne faudrait donc pas en conclure qu'entre 1988 et 1998 le niveau de criminalité intercontinentale a baissé. Il est sans aucun doute intéressant de constater que, grosso modo, l'ampleur de la criminalité économique mesurée dans les deux études reflète une importance similaire ainsi qu'une part significative du commerce mondial. Ces chiffres sont d'ailleurs conservateurs si on les rapproche du volume annuel d'argent blanchi dans le monde « qui se situerait selon le FMI aux alentours de 1 500 milliards de dollars, soit 2 à 5% du PIB mondial » (Deniau, Barnèche et Fleury, 2002).

Conscient donc des dangers que peut représenter ce marché mondial informel pour l'entreprise ayant des activités internationales, PricewaterhouseCoopers (PWC) a publié pour sa clientèle européenne un rapport sur *la criminalité économique* et, à partir de sa base new-yorkaise, a conçu un indice d'opacité pour mieux évaluer le coût de capital réel à travers le monde en fonction des risques induits par cet environnement local et régional.

Ayant interrogé des responsables de plus de 3400 entreprises, organisations à but non lucratif et institutions gouvernementales au sein de 15 pays d'Europe occidentale et centrale, PWC constate que plus de 40% des entreprises (ayant 5000 employés et plus) ont été victimes de crime économique entre 1999 et 2001, que 60% des fraudes ont été commises par des employés et que tous les secteurs d'activité sont touchés ; le coût total de cette criminalité représente quelque 3,6 milliards d'euros pour les entreprises concernées par l'étude (PWC, 2001a). Il va sans dire qu'au dommage financier s'ajoute l'impact négatif sur les relations avec les différents partenaires ainsi que sur le moral des employés, sans oublier celui sur l'image de marque.

Un groupe d'économistes et de chercheurs cooptés par PWC a créé un modèle analytique permettant d'évaluer les liens entre l'accroissement du coût de capital dans 35 pays et cinq facteurs clés d'*opacité*, définie comme le manque de pratiques claires, précises, formelles et généralement acceptées au sein *des marchés financiers* du monde (PWC, 2001b). L'indice dénommé le facteur « O » repose sur une combinaison des cinq éléments suivants qui comportent des aspects aussi bien éthiques, politiques que culturels ayant un impact sur le fonctionnement du marché des capitaux : le système légal, les normes et pratiques comptables, les politiques macro-économiques et fiscales gouvernementales, le régime réglementaire ainsi que la corruption. Par exemple, le score d'opacité est de 29 pour Singapour, de 36 pour le Chili, de 60 pour la Colombie, de 84 pour la Russie et de 87 pour la Chine. (On aura compris que plus le score est élevé, plus

l'opacité du marché financier concerné est grande). Dans une perspective fiscale, en guise d'illustration, une réduction du facteur d'opacité de la Colombie au niveau de celui de Singapour équivaldrait à une réduction d'impôts des entreprises de 25 %.

La corruption, véritable fléau universalisé, a atteint un seuil critique à l'échelle planétaire, déclarait le président de Transparency International (TI) à l'occasion de la sortie du rapport mondial de cette organisation pour 2001-2002 <www.transparency.org>. L'indice de perception de la corruption (IPC) représente ce que ressentent les gens d'affaires, les universitaires et les analystes de risque interrogés par TI, qui donnent ainsi une note entre 0 désignant les pays les plus corrompus et 10 pour les pays ayant un haut niveau de probité. Commencé en 1995 avec 41 pays, le calcul de cet indice s'est raffiné avec le temps, ce qui rend les comparaisons diachroniques hasardeuses (tableau 8).

TABLEAU 8
Indice de perception de la corruption en 2005

Catégories	2005		
	Rang	Pays	Score
Les trois premiers	1	Islande	9,7
	2	Finlande	9,6
	2	Nouvelle-Zélande	9,6
Quelques pays clés dont ceux de la francophonie répertoriés par Transparency International	14	Canada	8,4
	18	France	7,5
	19	Belgique	7,4
	43	Tunisie	4,9
	51	Île Maurice	4,2
	55	Bulgarie	4,0
	78	Maroc	3,2
	78	Sénégal	3,2
	85	Roumanie	3,0
	97	Madagascar	2,8
	137	Cameroun	2,2
152	Côte-d'Ivoire	1,9	
Les trois derniers	155	Haïti	1,8
	158	Bangladesh	1,7
	158	Tchad	1,7

Source : Transparency International, *Corruption Perception Index*, <www.transparency.org>, octobre 2005.

Voilà pourquoi le tableau 8 reprend quelques-uns des 159 pays répertoriés en guise d'illustration tout en retenant les scores des pays francophones ainsi que les trois premiers (Islande, puis ex æquo Finlande et Nouvelle-Zélande) et les derniers au palmarès qui sont Haïti, le Bangladesh et le Tchad.

On constate que la majorité des pays qui reçoivent les scores les plus bas appartiennent au tiers-monde, ce qui peut induire une lecture erronée des résultats. En effet, la plupart des pots-de-vin sont payés par les représentants des entreprises occidentales qui sont d'autant plus à blâmer que, bien souvent, ce sont eux qui enclenchent le processus de corruption (Rupert, 1997). Ne faut-il pas, en effet, être deux pour danser le tango de la corruption? ONG internationale fondée par des anciens cadres de la Banque mondiale et du Fonds monétaire international en 1993 avec la collaboration, entre autres, de la firme PWC, Transparency International a un impact d'autant plus grandissant sur une moralisation des affaires mondiales qu'elle est présente dans plus de 80 pays. Son objectif est de faire barrage à la corruption en informant le public et en incitant le vote de lois luttant contre ce fléau; cette organisation n'est sans doute pas étrangère à la mise en place par l'OCDE, à la fin de 1998, de la convention internationale de lutte contre la corruption à l'exportation sur laquelle nous nous attarderons plus loin.

La contrefaçon, qui existe depuis quelque huit millénaires, et son corollaire le non-respect des *droits de propriété intellectuelle* posent un défi de taille aux acteurs du marketing international, car ces phénomènes semblent s'accélérer et se diversifier en se mondialisant. Le marché du faux représenterait entre 5 et 9% du commerce planétaire (Brodbeck et Mongibeaux, 1993). Le rapport 2004 de l'OCDE sur les incidences économiques de la contrefaçon estime que le marché du faux représenterait de 5 à 7% du commerce mondial avec un chiffre d'affaires de quelque 400 milliards de dollars canadiens. Brodbeck et Mongibeaux distinguent les nuances qui existent entre la contrefaçon (terme juridique qualifiant une infraction), les vrais faux (copie conforme à l'original), les faux vrais (la marque est utilisée pour des produits uniquement fabriqués par les contrefacteurs, tels les mouchoirs en papier Dior ou les tchadors Yves Saint-Laurent ou Chanel) et les faux faux (articles ressemblant aux produits originaux et utilisant une marque trafiquée, tels que les chaussures Adadas ou l'eau de toilette Cardan).

Les mythes de la contrefaçon sont aussi nombreux que vivaces. En effet, l'opinion publique a tendance à penser que celle-ci concerne essentiellement les produits de luxe copiés dans les pays du Sud comme la Chine,

Taiwan ou encore la Thaïlande. Or, toutes les catégories de produits sont touchées tant dans les marchés occidentaux que dans ceux des pays en voie de développement ou en transition, comme les exemples suivants le démontrent.

Les producteurs chinois fabriquent des lames de rasoir Gillette, la bière Budweiser et les logiciels de Microsoft contrefaits pour leur marché interne ; ils commercialisent aussi aux États-Unis des vraies fausses piles Duracell et brosses à dents Oral-B ; Gillette a également retrouvé en Amérique latine des rasoirs jetables imités de sa marque russe Prestobara alors que Procter & Gamble a découvert que son shampoing Head & Shoulder et son savon Safeguard étaient vendus aux Philippines, en Europe de l'Est et au Moyen-Orient (Dexter, 2002).

Le piratage des phonogrammes (cassettes enregistrées et de plus en plus de disques compacts) est une industrie européenne qui a pris de l'essor depuis la chute du mur de Berlin grâce à l'ouverture des marchés de l'Est ; neuf dixièmes des CD contrefaits qui circulent en Europe proviennent de la région de Milan, le dixième restant arrive du Danemark via l'Allemagne ; pour 1992, l'IFPI (International Federation of Phonographic Industries) estime la part des pirates sur le marché européen des phonogrammes à 14 %, soit un chiffre d'affaires de 556 millions de dollars (Rouard, 1994).

Les trois grands constructeurs automobiles américains ont décidé de former un consortium, le Global Industry Network, en novembre 2001 pour lutter contre les dizaines de contrefacteurs de pièces détachées (allant du filtre à air aux bougies) en Argentine, au Brésil et au Mexique en partageant l'information, en pourchassant les contrevenants et en les traduisant en justice ; la Commission fédérale américaine du commerce estime que ces activités de contrefaçon ont entraîné des réductions du chiffre d'affaires de quelque 12 milliards de dollars pour l'industrie automobile à travers le monde, occasionnant la perte de 210 000 emplois tout en mettant en danger la sécurité des consommateurs et en érodant tant l'image de marque que la confiance des clients (*National Post*, 2001).

Dix pour cent des médicaments vendus dans le monde sont faux et commercialisés pour la moitié d'entre eux en Afrique... Ils rapportent aux contrefacteurs plus de 80 milliards de dollars par an et c'est en Europe que se retrouvent 50 % d'entre eux (Brodbeck et Mongibeaux, 1993, p. 60-61).

Sur 11 millions de motocyclettes vendues en Chine en 1999, près de 7 millions étaient des copies de Yamaha, Suzuki ou Honda fabriquées par des centaines de concurrents locaux qui sont désormais capables de cloner les nouveaux modèles quatre mois à peine après leur lancement pour alors les vendre sous la marque originale ou contrefaite, comme Yamaha ou Suzaki, à 40 % moins cher ; Yamaha a ainsi vendu en Chine 104 000 deux-

roues à moteur en 1998 contre 1 000 000 en 1995... 110 000 fausses Yamaha ont probablement été exportées aux États-Unis, en Europe et en Amérique du Sud en 1998, et leur nombre a doublé en 2000 (Varejka, 2001).

L'espionnage économique, activité également vieille comme le monde, prospère elle aussi à la faveur des évidents progrès des technologies de l'information et des grands enjeux stratégiques des États contemporains. Nous n'en voudrions pour preuve que l'existence reconnue d'un système anglo-américain d'interception des télécommunications appelé Echelon, à la suite du rapport présenté au Parlement européen par un journaliste britannique (Campbell, 1999). « Echelon est le produit du pacte Ukusa signé au tout début de la guerre froide par les États-Unis et le Royaume-Uni, qui furent rapidement rejoints par le Canada, l'Australie et la Nouvelle-Zélande. L'écoute et l'analyse routinière des conversations téléphoniques, fax et courriers électroniques permettent de rapporter vers la National Security Agency (NSA) américaine quantité d'informations, secrètes ou non, dans les domaines d'intérêts stratégiques [notamment économiques] » (Rivière, 2000). Les parlementaires européens ont alors répertorié une trentaine de cas concrets liés à l'impact d'Echelon sur les pertes de contrats d'entreprises du vieux continent au profit de leurs concurrentes américaines, comme la perte d'un marché de six milliards de dollars pour Airbus favorisant Boeing et McDonnell Douglas (Dumont, 2001).

Sur un plan microéconomique, citons, en guise d'illustration, le cas de Procter & Gamble qui a accepté de payer hors cour un montant de 10 millions de dollars pour avoir reconnu l'embauche de personnel pour espionner son éternel concurrent Unilever sur ses produits cosmétiques en 2001 (<www.bbc.co.uk>, 6 septembre 2001 et *Associated Press*). Il est sans aucun doute curieux de constater qu'en 1943 P & G a soudoyé un employé de Lever Brothers (ancien nom d'Unilever) pour voler des pains de savon en phase de développement de marque Swan afin d'améliorer la formule de son fameux Ivory ; P & G a dû payer la coquette somme de 5,675 millions de dollars, équivalant à quelque 60 millions de dollars actuels, pour transgression de la loi sur les brevets ; en 1997, le montant des vols de propriété intellectuelle subis par les entreprises américaines s'élevait à 25 milliards de dollars (Peale, 2001).

Tous ces exemples montrent l'importance et l'étendue des risques éthiques mondialocalisés dont les entreprises peuvent être victimes et qui affectent toutes les parties du monde sans exception. À cet ensemble de dangers génériques s'ajoutent des spécificités selon le secteur industriel. Depuis lors, de nouveaux métiers apparaissent sur le marché tels que ceux de spécialistes du contre-espionnage industriel pour réduire au minimum les risques de contrefaçon ou encore celui de « chasseur de corruption qui,

sur la base d'honoraires allant de 1 à 3 % du marché, [épluche] les appels d'offre, et notamment les spécifications techniques, à l'origine de 90 % de la corruption» (Fabre, 1998).

Spécificités sectorielles du risque éthique international

La presse économique occidentale se fait de plus en plus le porte-parole de la société civile en publiant sur une base régulière des comparaisons de performance entre les différentes entreprises et aussi les institutions d'enseignement supérieur. Le comportement éthique, écologique et socialement responsable est alors analysé en fonction d'une méthodologie en constant raffinement par des panels d'experts appartenant à différents groupes de pression et parties prenantes. Tel est le cas du dossier établi sous l'égide du *Nouvel Économiste*, magazine bimensuel français qui scrute les différentes industries pour détecter les secteurs les plus menacés, les secteurs à surveiller et enfin ceux qui sont le moins exposés au risque éthique au sens large (Secondi, 2001). Reprenons quelques-uns des résultats trouvés pour les deux premières catégories en ne retenant qu'une caractéristique de risque éthique par secteur industriel pour mieux en illustrer la diversité et éviter du même coup les répétitions des mêmes défis à relever au sein de plusieurs industries, par exemple celui de la sécurité phytosanitaire ou de l'utilisation des organismes génétiquement modifiés (OGM) auprès des entreprises de distribution aussi bien que de production agroalimentaire.

Comme le tableau 9 l'indique, ce diagnostic posé dans le contexte français peut s'extrapoler à d'autres environnements nationaux et ses composantes ont une portée par essence internationale, notamment le risque d'une sanction par l'opinion publique mondiale.

Il faut cependant nuancer l'intensité du risque suivant le continent et la conjoncture politico-économique. Ainsi, en Amérique du Nord, l'industrie pharmaceutique, qui n'est pas répertoriée dans l'étude du *Nouvel Économiste*, se trouve de plus en plus prise à partie par une opinion publique qui interroge très sérieusement ses pratiques de commercialisation.

Un colloque tenu au Minnesota, par exemple, a fait ressortir l'influence de cette industrie sur le coût des médicaments induit, entre autres choses, par les dépenses de promotion auprès des prescripteurs qui varient de 8 000 \$ à 13 000 \$ par médecin ; sans oublier de surcroît que les médicaments demeurent le poste budgétaire le plus élevé des dépenses de santé tant au Canada qu'aux États-Unis (Kennedy, 2002) et que l'impact de leur prix dans les pays en développement, comme nous l'avons mentionné en première partie, a de graves répercussions sur la santé des plus démunis.

TABLEAU 9
Exemples de risques éthiques et de développement durable
par secteur industriel

Intensité du risque	Secteurs industriels	Nature des risques
Les plus exposés	Énergie	Contribution aux émissions de gaz à effet de serre.
	Distribution	Conditions de travail chez les fournisseurs des pays en développement.
	Agroalimentaire	Sécurité alimentaire et traçabilité.
	Construction	Impact sur les communautés et sur l'écologie des grands projets de construction.
	Environnement	Gestion de l'éthique dans les relations avec les collectivités locales.
À surveiller	Banques et assurances	Blanchiment des capitaux.
	Industrie lourde	Conséquences sociales des restructurations à l'échelle mondiale.
	Automobile	Pollution et recyclage des véhicules en fin de vie.
	Cosmétiques et luxe	Tests sur animaux en laboratoire.

Source : Adapté de Secondi (2001).

CONCLUSION

Le risque éthique en marketing international repose donc au plan conceptuel sur des bases de relativisme culturel, philosophique et politique dont l'entreprise peut être à la fois vecteur et victime. Il se traduit dans le quotidien des affaires mercatoriales internationales par des pressions en provenance non seulement de ses parties prenantes, mais aussi de la société civile mondialisée. Or les nombreux partenaires des entreprises, rappelons-le, expriment leurs convictions éthiques et leurs intérêts économiques de façon souvent divergente et parfois conflictuelle dans leurs cinq marchés des clients, fournisseurs, bailleurs de fonds, employés et opinion publique. Les zones à risque se retrouvent au niveau des déficits à l'égard du contenu éthique des décisions, des droits de la personne, des causes sociales et de l'écologie. Voilà pourquoi sa gestion, qui s'appuie sur une éthique de conviction autant que de responsabilité, devient un défi particulièrement complexe.

Il a été démontré également que les entreprises qui développent une culture privilégiant leurs rapports avec leurs parties prenantes sont beaucoup plus efficaces et financièrement rentables que celles qui n'en tiennent pas

compte. Cette approche se révèle donc une condition nécessaire, mais pas suffisante pour une gestion efficace des défis éthiques internationaux. En effet, les décideurs doivent résoudre des dilemmes éthiques de plus en plus difficiles à résoudre en recherchant un équilibre non seulement dans les exigences divergentes des parties prenantes, mais aussi entre le relativisme culturel et les forces ethnocentriques (Schlegelmilch, 1998). Ce qui implique, étant donné le grand nombre d'intervenants à l'échelle mondiale, une démarche décentralisatrice, donc mondialocalisée, du risque éthique international.

Une image de marque positive, stable et similaire dans toutes les parties du monde demeurant son capital le plus précieux, l'entreprise se doit de cultiver le respect ainsi que la confiance auprès de ses partenaires privilégiés que sont ses parties prenantes.

La responsabilité sociale de l'entreprise demeure le cœur du système capitaliste mondialisé qui, lui, repose sur la confiance et la satisfaction des besoins de ses consommateurs-citoyens. Or, satisfaction et confiance sont les deux fondements du marketing international, qui se construit autour des stratégies relationnelles réductrices du risque éthique, que l'entreprise en soit le vecteur ou la victime.

RÉFÉRENCES

- ANONYME (2002). «Le commerce équitable grignote des parts de marché», *LE MOCI*, n° 1551, 20 juin, p. 51-52.
- BADOT, O. (2000). «Une analyse ethnographique de la distribution nord-américaine : l'exemple de Costco», *Market Management*, vol. 4, p. 71-90.
- BALLET, J. et F. DE BRY (2001). *L'entreprise et l'éthique*, Paris, Seuil, 437 p.
- BEKY, A. (2001). «Deux tiers des entreprises britanniques ont été victimes de piraterie informatique», *NetEconomie*, <www.neteconomie.com>, 2 p.
- BENTHAM, J. (1789). *Introduction to the Principles of Morals and Legislation*, Réédité notamment à New York, Hafner, 1948.
- BOGATY, T. (2001). «L'éthique et ses bons élèves», *Le Nouvel Économiste*, n° 1184, 12 octobre, p. 54.
- BOLLINGER, D. et G. HOFSTEDE (1987). *Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gère-t-il ses hommes?*, Paris, Éditions d'Organisation, 268 p.
- BOUQUET, C. et G. HÉNAULT (1998). «Commerce international dit équitable, logique marchande et marketing des causes sociales : vers une symbiose», *Revue française du marketing*, n° 166, p. 7-18.

- BRENNAN, R. et P. BAINES (2002). « Ethical Aspects of Drug Pricing : Glaxo-SmithKline and Anti-Retroviral Drugs in South Africa », *Academy of Marketing Annual Conference*, 32 p.
- BRODBECK, D. et J.-F. MONGIBEAUX (1993). *Faux ou vrais ; les grandes marques et leurs copies, comment s'y reconnaître*, Paris, Presses de la Cité, 96 p.
- CAMPBELL, D. (1999). *Interception Capabilities 2000. Development of Surveillance Technology and Risk of Abuse of Economic Information*, Scientific and Technical Options Assessment (STOA), Parlement européen, PE 168 184, avril.
- CRAIG SMITH, N. et J. QUELCH (1993). *Ethics in Marketing*, Homewood, Ill., Irwin, 845 p.
- COUVRAT, J.-F. et N. PLESS (1988). *La face cachée de l'économie mondiale*, Paris, Hatier, 359 p.
- COWE, R. (2002). « Commercer plutôt que faire l'aumône », *Courrier International*, n° 56, 10-15 mai, p. 56.
- DÉCLARATION DE POLITIQUE GÉNÉRALE (2002). *L'entreprise dans la société : apporter une contribution positive et responsable*, Paris, CCI, 10 p., <www.iccwbo.org>.
- DE MAILLARD, J. (1998). *Un monde sans loi : la criminalité financière en images*, Paris, Éditions Stock, 144 p.
- DENIAU, P., F. BARNÈCHE et G. FLEURY (2002). « Le développement futur passe-t-il par l'éthique ? », *Les Échos*, <www.lesechos.fr>, 7 p.
- DEXTER, R. (2002). « Clear Sailing for Pirates : For Now, the WTO Can't Stop the Counterfeiters », *Business Week*, 8 juillet, p. 31.
- DIGH, P. (1997). « Shades of Gray in the Global Marketplace », *HRMagazine*, avril, p. 90.
- DUMONT, L. (2001). « Alerte ! Les espions sont parmi nous », *L'Expansion*, n° 648, 21 juin-4 juillet, p. 10-13.
- EVANSON, B. (2002). « Tobacco Industry Targeted Anti-smoking Products : Drug Companies Pressed to Tone Down Ads for Gum, Patches », *National Post*, 14 août.
- FABRE, T. (1998). « Chasseurs de corruption : portraits des pionniers de la lutte anti-pots-de-vin », *L'Expansion*, n° 576, p. 106-110.
- FRANCHETTI, M. (2002). « Why Can't You Get a Big Mac in Minsk Anymore », *The London Times*, 18 août.
- FRENCH, W., H. ZEISS et A. SCHERER (2001). « Intercultural Discourse Ethics : Testing Trompenaars' and Hampden-Turner's Conclusions about Americans and the French », *Journal of Business Ethics*, n° 34, p. 145-159.

- GARCIA, A. (1995). «L'éthique dans les affaires internationales», *Revue française du marketing*, vol. 153-154, p. 227-236.
- GÉLINIER, O. (1991). *L'éthique des affaires*, Paris, Seuil.
- GRAYSON, K. et S. KIRILLOVA (2002). «Le marketing pris en faute», *Les Échos*, <www.lesechos.fr>, 3 p.
- HABERMAS, J. (1987). *Théorie de l'agir communicationnel*, Paris, Fayard.
- HARTMAN, C. et C. BECK-DUDLEY (1999). «Marketing Strategies and the Search for Virtue: A Case Analysis of the Body Shop International», *Journal of Business Ethics*, vol. 20, n° 3, p. 249-263.
- HOFSTEDE, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Around the Nations*, 2^e éd., Beverly Hills, Cal., Sage, 616 p.
- HOLBROOK, M. (dir.) (1999). *Consumer Value: A Framework for Analysis and Research*, New York, Routledge, 219 p.
- KALLIS, M.J., K.A. KRENTIER et D.J. VANIER (1986). «The Value of User Image in Quelling Aberrant Consumer Behavior», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 14, printemps, p. 29-35.
- KENNEDY, M. (2002). «Drug Firms Accused of Hurting Health Care», *Ottawa Citizen*, n° 23, septembre, p. A10.
- KLEIN, J., R. ETTENSON et A. JOHN (2002). «Boycotts des entreprises : comment réagir ?», *Les Échos*, <www.lesechos.fr>, 3 p.
- LACZNIK, G. (1983). «Framework for Analyzing Marketing Ethics», *Journal of Macromarketing*, printemps, p. 7-18.
- LECOEUR, X. (2001). «La filière confrontée à une exigence d'éthique», *Les Échos*, 14-15 décembre, p. 18.
- MAIGNAN, I. et V. SWAEN (2000). «Responsabilités sociales des entreprises et bienveillance des consommateurs : une étude comparative», dans R. Michon, J.-C. Chebat et F. Colbert (dir.), *Actes du 16^e congrès international de l'Association française de marketing*, tome 1, Montréal, p. 667-679.
- MASSÉ, R. (2000). «L'anthropologie au défi de l'éthique», *Anthropologie et sociétés*, vol. 24, n° 2, p. 1.
- MCGRATH, N. (1993). «How Ethics Helps the Bottom Line: Being Ethical in Business is no Longer a Luxury. It is a Necessity», *Asian Business*, vol. 29, n° 12, décembre, p. 21-24.
- MITTEAUX, V. (1999). «L'éthique, c'est chic», *Marketing Magazine*, n° 45, <www.emarketing.fr>, 6 p.
- MOUSSÉ, J. (1992). «Le chemin de l'éthique», *Revue française de gestion*, vol. 88, mars-avril-mai, p. 60-66.

- MURRIS, C. (2002a). « Entreprises éthiques, une nouvelle manière de faire des affaires », *Le MOCI*, n° 1551, juin, p. 44-47.
- MURRIS, C. (2002b). « Entreprises éthiques, le business florissant de l'éthique », *Le MOCI*, n° 1551, juin, p. 48.
- NANTEL, J. et W. WEEKS (1996). « Marketing Ethics: Is There More to It than the Utilitarian Approach? », *European Journal of Marketing*, vol. 30, n° 5, p. 9-19.
- O'CONNOR, E. (2002). « Who Needs Napster? Peer-to-peer Sharing Thrives », *Ottawa Citizen*, 17 août, p. J1 et J8.
- PADIOLEAU, J. (1989). « L'éthique est-elle un outil de gestion? », *Revue française de gestion*, juillet-août.
- PEALE, C. (2001). « Corporate Espionage Has Long History: P&G Paid Millions to Settle Patent Case in 1940's », <www.enquirer.com/editions/2001/09/09>.
- PWC (2001a). « Economic Crime Survey: European Report », PricewaterhouseCoopers, <www.pwcglobal.com>, 15 p.
- PWC (2001b). « The Opacity Index: Launching a New Measure of the Effects of Opacity on the Cost and Availability of Capital Worldwide », PricewaterhouseCoopers, <www.pwcglobal.com>, 11 p.
- RAWLS, J. (1971). *A Theory of Justice*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- RAWWAS, M., G. PATZER et M. KLASSEN (1995). « Consumer Ethics in Cross-cultural Settings: Entrepreneurial Implications », *European Journal of Marketing*, vol. 29, n° 7, p. 62-78.
- RIVIÈRE, P. (2000). « Le renseignement américain en accusation: petits débats sur Echelon », *Le Monde diplomatique*, 18 avril.
- ROBIN, P. et E. REIDENBACH (1987). « Social Responsibility, Ethics, and Marketing Strategy: Closing the Gap between Concept and Application », *Journal of Marketing*, vol. 51, p. 44-58.
- ROUARD, D. (1994). « L'Europe des pirates du disque », *Le Monde*, 7 mai, p. 16.
- RUPERT, J. (1997). « Canada Ranks Fifth on Index of Honesty », *Ottawa Citizen*, 2 août.
- SCHLEGELMICH, B. (1998). *A Review of Marketing Ethics: An International Perspective*, Londres, International Thomson Business, 468 p.
- SCHUETTLER, D. (2002). « German Banks, IBM Hit with Apartheid Suit », Reuters, 1^{er} juillet.
- SECONDI, J. (2001). « Le développement durable, nouvel impératif stratégique », *Le Nouvel Économiste*, 29 juin, p. 37-49.

- SÉRIEYX, H. (1993). *Le big bang des organisations : quand l'entreprise, l'État, les régions entrent en mutation*, Paris, Calmann-Lévy, 342 p.
- SERRAF, G. (1995). «Problématique d'une éthique pour le marketing», *Revue française du marketing*, vol. 153-154, p. 25-41.
- SPINELLO, R. (1992). «Ethics, Pricing and the Pharmaceutical Industry», *Journal of Business Ethics*, vol. 11, p. 617-626.
- STARNE, R. (2002). «Coffee Companies Roasted for Squeezing Farmers», *Ottawa Citizen*, 18 septembre.
- SYMANTEC (1998). «Is Piracy Looting our Economy?», *Symantec Canada Quarterly*, automne, p. 6.
- TRINQUECOSTE, J.-F. (1996). «Théorie du marketing et éthique», *Gestion 2000*, vol. 2, p. 11-26.
- TURGEON, D. (1999). «Il existe encore plusieurs obstacles pour ceux qui magasinent en ligne : Consumers International les met en évidence», *Les Affaires*, 6 novembre, p. 6.
- VAREJKA, P. (2001). «L'arroseur japonais arrosé», *J.A./L'intelligent*, n° 2135, 11-17 décembre, p. 11-13.
- VERNA, G. et J.-C. USUNIER (1992). «Relativité des conceptions éthiques et affaires internationales», *Colloque du CEDIMES*, Université de Paris-Panthéon, 28 p.
- VIEIRA, P. (2002). «Socially Conscious and Expanding : Ethical Funds Ramp Up», *Financial Post*, 22 septembre, p. 1-2.
- WEBER, M. (1964). *L'éthique protestante et le développement du capitalisme*, Paris, Plon.

LA LEX MERCATORIA ET LA GESTION DU RISQUE ÉTHIQUE EN MARKETING INTERNATIONAL¹

Toute stratégie étant par définition déterminée par son environnement, et a fortiori toute démarche commerciale, la gestion du risque éthique mercatorial international est donc modelée par la nature du contexte, notamment juridico-réglementaire mondial, pour le moins imprécis et mou. Il devient alors essentiel de mieux en comprendre les caractéristiques avant d'analyser les façons dont les entreprises relèvent le défi incontournable d'être à la fois « économiquement viables, écologiquement saines et socialement responsables » (Avery, 2000).

1. Certains passages de ce chapitre ont été publiés dans : G. Hénault et M. Spence (2003), « La *Lex Mercatoria* et la gestion du risque éthique en marketing international », *Humanisme et entreprise*, vol. 34, n° 33, p. 57-66.

LA *LEX MERCATORIA* : UNE CHRYSALIDE EN PLEINE MUTATION

Le concept de *Lex Mercatoria*

La *Lex Mercatoria*, fruit des échanges mercuriaux du Moyen Âge, représente un modèle régulateur du commerce mondial formé par les règles d'origine non étatique issues de la pratique internationale. La doctrine juridique et la jurisprudence y font parfois référence pour résoudre les conflits du commerce international. La *Lex Mercatoria* constitue un droit coutumier transnational, alimenté par les codes de conduite, les labellisations et certifications qui font florès à un rythme aussi effréné que perturbateur, tout en lui conférant en retour une légitimité juridique. Pour le réseau Internet, on assiste à l'émergence d'une *lex electronica* confortée par les instances internationales telles que l'OCDE qui en dessinent les lignes directrices (Paul, 2000).

La problématique centrale de la *Lex Mercatoria* tourne autour du paradoxe suivant : le régime juridique international actuel est fondé sur l'hypothèse que la responsabilité de faire respecter les droits de l'homme repose sur les États. Or, la mondialisation tend à réduire l'importance et la portée de l'État dans l'administration de ce droit fondamental à velléité universalisante. La question qui se pose alors est de savoir comment appréhender ce paradoxe. Deux grands types d'amorce de solutions se dessinent à l'horizon (Commerce mondial..., 2001).

En premier lieu, la nécessaire complémentarité entre le droit dit mou et le droit dur semble s'imposer. Le droit mou fait référence aux codes de conduite, à l'autorégulation des acteurs clés que sont les entreprises multinationales ; il repose essentiellement sur l'acceptation par ces dernières de principes d'éthique accompagnés d'incitatifs divers (de type fiscal par exemple pour le respect de l'environnement), de persuasion ou encore de pressions protéiformes. Quant au droit dur, il édicte des règles obligatoires juridiquement sanctionnées. Dans le contexte de la mondialisation, le droit mou prime à condition, bien sûr, que l'autorégulation, pour être crédible, s'accompagne de procédures de certification contrôlées de façon indépendante et impartiale.

En deuxième lieu s'impose une indispensable collaboration entre les grands acteurs de la mondialisation que sont non seulement les entreprises multinationales et leurs regroupements consulaires, les organisations internationales (dont bien sûr les Nations Unies et l'OCDE), mais aussi les organisations non gouvernementales internationales (ONGI) qui composent la société civile intercontinentale. Sans la participation de ces trois

types d'acteurs regroupés par alliances stratégiques, le respect du droit (mou) des personnes et des communautés est voué à l'échec. De fait, la société civile sert de pont entre les autorités privées et publiques.

Ce bouillonnement d'activités protéiformes visant à répondre au besoin impérieux de comportement économique plus éthique et écologiquement soutenable tend à complexifier la problématique d'une gestion plus efficiente du marketing mondial. En effet, n'assiste-t-on pas à l'établissement d'un nombre croissant de conventions multilatérales, à une prolifération d'initiatives internationales réticulaires tous azimuts ainsi qu'à la multiplication des normes devenues un marché concurrentiel pour les agences de labellisation et de notation ?

Un nombre croissant de conventions multilatérales

Un nombre croissant de conventions multilatérales en provenance des agences des Nations Unies, de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) ou encore, et surtout, de l'OCDE a pour objectif, entre autres, d'assainir un climat concurrentiel pollué par des conflits commerciaux issus de comportements à moralité variable. Le cas le plus flagrant est sans conteste celui de l'omniprésente corruption de fonctionnaires qui touche plus particulièrement les contrats au sein des industries pétrolières, de l'armement, de l'avionnerie ou, encore, celle du bâtiment et des travaux publics.

La Communauté européenne a élaboré en 1997 une convention pour lutter contre les activités de corruption qui se manifestent au sein de son espace juridique. Les pays membres de l'OCDE ont par la suite mis en place la leur qui interdit, à partir du 15 février 1999, tout versement de commissions dans les transactions commerciales avec l'étranger sous peine de sanctions pénales sévères, d'amendes et/ou de prison. Sans entrer dans les débats acrimonieux entre les Américains et les Européens qui ont entouré ces négociations, la recherche d'une harmonisation entre ces deux conventions est demeurée l'un des points délicats de l'accord, ce qui n'a pour l'instant « pas réglé le problème de la détection de la corruption ni celui de la mise en accusation » (Pacini, Swingen et Rogers, 2002, trad. libre).

L'Organisation des États américains (OEA) a adopté en 1996 la convention interaméricaine contre la corruption qui met notamment l'accent sur les mesures préventives de formation des fonctionnaires, de systèmes de vérification des revenus de ces derniers ou encore de transparence dans l'embauche du personnel. Un an plus tard, les normes de l'OCDE sont endossées non seulement par le Mexique (seul membre latino-américain de cette organisation), mais aussi par trois pays non membres, soit l'Argentine, le Brésil et le Chili. Une analyse comparée basée sur la

typologie d'Hofstede (dont il a été question dans le chapitre précédent) montre que l'instauration de sanctions et le contrôle des contrevenants, pour être efficaces, devraient se conformer aux caractéristiques culturelles des comportements plus collectivistes des sociétés latino-américaines (Hustead, 2002). Ainsi, des punitions fondées sur la honte d'avoir trahi un idéal communautaire seraient plus efficaces que des sanctions portant sur la culpabilité personnelle qui se retrouve dans les conventions tant de l'OCDE que de l'OEA.

Le système des Nations Unies joue un rôle clé tant au regard de l'ensemble que de ses composantes pour minimiser les conflits de juridiction et de culture politique qui surgissent lorsque les tentatives de règlement holistique aux problèmes posés, par exemple, par le droit des enfants, se heurtent aux idiosyncrasies de l'UNICEF, de l'OMC et du BIT. La création de comités intersectoriels peut contribuer à atténuer les disparités observées entre ces composantes de l'institution mondiale.

Aux traités multilatéraux s'ajoutent des collaborations informelles entre, par exemple, des représentants d'organismes nationaux de protection des consommateurs. Tel est le cas du Réseau international de contrôle de la commercialisation (RICC) qui a été mis sur pied en 1992 par des représentants d'une vingtaine de pays, dont le Canada et la France, avec la participation de l'OCDE et de l'Union européenne. Le RICC « a pour mandat de diffuser de l'information sur les activités commerciales transfrontalières qui peuvent avoir une incidence sur les intérêts des consommateurs et d'encourager la collaboration internationale entre les autorités chargées de l'application des lois » <www.imsnricc.org>. C'est ainsi qu'en 1998 le RICC a organisé des journées dites de balayage sur Internet afin de repérer les sites potentiellement frauduleux et trompeurs.

Une prolifération d'initiatives internationales réticulaires tous azimuts

Une prolifération d'initiatives internationales réticulaires tous azimuts regroupant, comme nous l'avons déjà mentionné, aussi bien des organisations intergouvernementales que des groupes de pression, des ONG, des entreprises multinationales ou encore des alliances consulaires, telles que la Chambre de commerce internationale (CCI), ainsi que des centres de recherche proposent des stratégies et des codes de conduite à portée mondiale. Illustrons ce foisonnement par deux exemples, le « UN-business Global Compact » et la « Global Reporting Initiative (GRI) », suivis de trois autres initiatives.

Lancé, en 1999, sous l'égide du secrétaire des Nations Unies à la réunion annuelle du Forum économique mondial de Davos, qui réunit les principaux décideurs privés et publics contemporains, le Pacte mondial pour le XXI^e siècle, mieux connu sous son appellation anglophone le « UN-business Global Compact » (aucune traduction en français n'est donnée sur leur site Internet <www.unglobalcompact.org>), encourage le monde des affaires à respecter neuf valeurs de base issues de la Déclaration universelle des droits de l'homme, du droit au travail établi par le BIT et des principes de respect de l'environnement élaborés à Rio en 1992 sur le développement durable et réaffirmés à Johannesburg en 2002. Toute compagnie intéressée à adhérer à ces principes d'entreprise citoyenne du monde peut le faire sans formalités et le faire savoir à condition, bien entendu, de les mettre en pratique.

Il est désormais prouvé que les compagnies qui s'engagent volontairement dans la production de rapports environnementaux constatent que ceux-ci contribuent à diminuer les risques écologiques et leur permettent de tirer des avantages concurrentiels au regard tant de leurs clients que de leurs employés et leurs actionnaires, tout en entraînant des économies de coûts et l'ouverture de nouveaux créneaux d'affaires (Kolk, 2000). Comment dès lors aider les responsables des entreprises intéressées à relever le défi de production de ces rapports, mais ne sachant pas par où commencer ? Voilà la motivation première de cette initiative de rapport mondial (la *Global Reporting Initiative*) à but non lucratif, qui, lancée en 1997, cherchait à proposer une approche standardisée, adaptée et souple afin d'en faciliter la production. La Coalition for Environmentally Responsible Economies, basée à Boston et regroupant près de 80 organismes aussi divers que des ONG écologiques, des investisseurs, conseillers et analystes financiers ainsi que près de 70 entreprises dont Nike, Timberland, Body Shop International, Coca-Cola <www.ceres.org>, s'est alors associée au Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) pour lancer cette initiative.

Ces initiatives se traduisent également par des alliances stratégiques menant, par exemple, à la publication de jalons conceptuels sur la nécessité et les outils de mise en œuvre de stratégies de développement durable. C'est le cas d'une étude portant sur les 19 tendances mondiales qui vont modeler les marchés et changer tant le rôle que les approches des entreprises. Ainsi, le partenariat entre les gouvernements, le secteur privé et la société civile répondra mieux aux besoins essentiels des populations du globe, favorisera le développement du potentiel économique des pays et contribuera à réduire les inégalités planétaires (UNEP, WBCSD et WRI, 2002). Ce rapport, qui établit les interdépendances entre le respect de l'environnement et le développement tant au niveau macro qu'au niveau micro, a

été commandité par le PNUE, par le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), une coalition formée de quelque 160 multinationales, ainsi que par le World Resources Institute (WRI), un groupe de recherche écologique américain à ramifications internationales dont le siège social est à Washington.

Du côté européen, des regroupements similaires promeuvent des initiatives semblables de formation et d'information de leurs membres. C'est le cas notamment du Business in the Community britannique, lancé en 1982, qui a mis en marché en décembre 2001 le Corporate Impact Reporting Initiative structuré autour des cinq dimensions que sont le marché, l'environnement, le lieu de travail, la communauté et les droits de la personne <www.bitc.org.uk>. En France, l'Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE) est une association créée par des grandes compagnies, des sociétés de gestion de portefeuille, des investisseurs, des organisations syndicales et des ONG afin de réfléchir aux questions touchant à la responsabilité sociale, écologique et éthique des unités de production de biens et de services <www.orse.org>. Sur un plan plus régional, le Corporate Social Responsibility in Europe Social Network (CSRESN) constitue un réseau d'une soixantaine d'entreprises multinationales, surtout européennes, qui depuis 1995 recherchent à la fois la rentabilité économique, la croissance respectueuse de l'environnement et le progrès humain dans une optique de responsabilité sociale. Le CSRESN offre sur son site Internet une centaine d'études et de rapports traitant de cette problématique <www.csreurope.org>.

La multiplication des normes devenues un marché concurrentiel

La multiplication des normes devenues un marché concurrentiel pour les agences de labellisation et de notation renforce l'inéluctabilité d'une stratégie de développement durable (concept qui tend à remplacer et englober les termes de responsabilité sociale et d'éthique des affaires utilisés dans les années 1990) pour les entreprises tout en complexifiant la démarche. Relevons, afin d'illustrer notre propos, quelques-unes des nombreuses normes qui fleurissent sur ce marché très porteur qui explique sans doute la croissance quasi exponentielle des agences désireuses d'en assurer la mise en place et la vérification.

À la désormais incontournable norme ISO 9000 (portant sur la qualité) s'ajoute la ISO 18000, qui touche la sécurité, et l'ISO 14000 et ses composantes, qui définit un système de gestion environnementale volontaire utile tant pour les gouvernements, les acteurs de la chaîne d'approvisionnement que pour les consommateurs. L'Institut international du développement durable (IIDD), dont les bureaux sont à Winnipeg (Canada), a publié

un guide une centaine de pages sur les standards verts au plan mondial (Global Green Standards, 1996), offert sur Internet, dans le but de faciliter l'application de cette norme qui représente un investissement non négligeable pour l'entreprise qui désire adopter une telle ligne de conduite éthique <www.iisd.org>.

Le standard SA 8000, identifié souvent comme la norme sociale, repose sur les principes des droits humains internationaux promulgués par la convention du Bureau international du travail (BIT), par celle des Nations Unies sur le droit des enfants et enfin par la Déclaration universelle des droits de la personne. Il est géré par le Social Accountability International <www.sa8000.org>, organisme basé à New York. Parmi les institutions mandatées pour sa certification se trouve le Bureau Veritas Quality International (BVQI).

La norme AA 1000, pour sa part, évalue le comportement éthique des organisations en fonction des perceptions de leurs parties prenantes. Elle a été mise en marché en 1999 par l'Institute of Social and Ethical Accountability, situé en Grande-Bretagne. Cet organisme à but non lucratif s'appuie sur un conseil d'administration international composé de représentants des diverses parties prenantes. Il promeut une approche centrée sur les partenaires de l'entreprise en vue d'accroître tant l'imputabilité que la performance organisationnelle <www.accountability.org.uk>.

La Chambre de commerce internationale (CCI) a formulé divers codes de conduite (que nous appellerons externes pour les distinguer des chartes éthiques que les entreprises adoptent sous forme de code interne) afin d'inciter ses membres à se comporter comme des entités citoyennes responsables. Bien qu'elle n'endosse pas formellement d'autres codes que les siens, la CCI s'appuie sur les 128 initiatives spécifiques ou sectorielles répertoriées par l'OCDE en 2001 parmi lesquelles se retrouvent, notamment, les principes énoncés par le BIT, le CERES, le GRI, Amnesty International, le Pacte mondial, les résolutions du Parlement européen (Déclaration de politique générale, 2002). Ainsi, la CCI a mis à jour en juin 2001 son « code international en matière de publicité faisant référence à l'environnement » qui s'insère dans la lettre de ISO 14021 et précise les responsabilités sociales de l'entreprise en matière de communications commerciales. Notons que ce code international s'appuie sur les six autres édictés par la CCI et visant les pratiques loyales en matière « de promotion des ventes », de « publicité », « d'études de marché et d'opinion » (code réalisé conjointement avec l'Association européenne pour les études d'opinion et de marketing, ESOMAR) et les « pratiques loyales en matière de marketing direct », de « vente directe » et « le code CCI sur le parrainage » <www.icc.wbo.org>.

En juin 1999, le club Proforêts était lancé en France, sous l'égide du World Wildlife Fund (WWF), afin de rassembler les entreprises (dont Carrefour et les 3 Suisses) qui s'engagent à promouvoir une exploitation raisonnée et durable du patrimoine forestier, de la coupe à la distribution ; ce club, qui se joint à un réseau international regroupant près de 500 entreprises dont Ikea, soutient le label FSC promu par le Forest Stewardship Council ; ce conseil, fondé en 1993, a son siège social à Oaxaca, au Mexique (Gutierrez, 2000). Il convient ici d'examiner de plus près la filière forestière qui se trouve souvent sous les feux des projecteurs savamment orchestrés par les ONG internationales qui dénoncent les abus de cette industrie et ses effets dévastateurs sur l'avenir écologique de la planète. En plus de la norme ISO 14000 qui demeure la plus utilisée, deux autres standards font concurrence à celui du FSC : la SFI (Sustainable Forestry Initiative), proposée par l'American Forest and Paper Association, et le PEFC (Pan European Forest Certificate). Il y a donc une pléthore de certifications forestières et les multinationales actives dans différentes régions vont en adopter plusieurs ; le FSC et le PEFC, notamment, sont donc amenés à se faire concurrence, ce qui empêche l'instauration rapide d'une seule et même norme mondiale à cause des enjeux et des conflits d'intérêts entre ces deux systèmes (Hansen, Forsyth et Jushin, 2000).

Au Canada, par exemple, le Conseil canadien des normes (CCN) a répertorié pas moins de 18 organismes accrédités d'enregistrement des normes ISO. Le CCN collabore avec au moins six des principaux forums d'accréditation régionaux, comme la Pacific Accreditation Cooperation (PAC), et internationaux, comme l'International Accreditation Forum (IAF) <www.ccn.ca>.

Il s'agit donc d'un marché potentiellement lucratif où les offreurs vendent l'indispensable certification garante d'une bonne image corporative qui est de plus en plus exigée par les parties prenantes au premier rang desquelles figurent les consommateurs. Suivent alors la formation, la vérification et la mise à niveau appuyée par les agences de labellisation, sans oublier la périodicité triennale de ces mesures.

C'est dans cette optique qu'Utopies, une firme de sensibilisation et de conseil, a entrepris la rédaction d'un vade-mecum pour clarifier le marché international naissant de l'analyse et de l'accréditation sociétales (*Guide des organisations*, 2001). Ce guide, rédigé pour l'Observatoire sur la responsabilité sociale des entreprises (ORSE) situé à Paris et, notamment, avec sa collaboration, donne un profil des 30 principaux organismes engagés dans les investissements éthiques, parmi lesquels se trouvent des instituts de recherche, des conseillers financiers spécialisés dans ce créneau et des agences de « rating ».

Nous allons maintenant présenter quelques caractéristiques de la gestion du risque éthique en marketing international qui doit donc faire face à cette *Lex Mercatoria* du développement durable en pleine mutation, pour ne pas dire en voie d'implosion. En effet, signalons que dans le seul secteur agroalimentaire européen on compte pas moins de « 570 tribus, dont 121 françaises, campées sur leur terroir et qui brandissent leurs armes : AOC (appellation d'origine contrôlée), IGP (Indication géographique protégée) [...] Les Européens demeurent très attachés à cette gastronomie qui appartient à leur culture et fondée sur leur identité » (Kouchner, 2001). À quels saints l'entreprise œuvrant à l'international peut-elle bien se vouer alors ?

PRÉVENTION ET GESTION DES RISQUES ÉTHIQUES INTERNATIONAUX

La dynamique de l'environnement mondial a donc rendu aussi inéluctable qu'impérative la prise en compte par l'entreprise des exigences sociétales en matière d'attentes éthico-écologiques. Celle-ci l'a d'ailleurs fort bien compris. En 2000, une étude de KPMG révélait que 35 % des 250 plus grandes multinationales publiaient des rapports environnementaux ; en 2001, ce taux est passé à 45 %, ce qui amorce une tendance significative renforcée par les réglementations gouvernementales en vigueur, par exemple, au Japon, où 72 des 100 plus grandes entreprises fournissent des rapports environnementaux (Weisul, 2002) ainsi qu'en France où, depuis mai 2001, la loi relative aux nouvelles régulations économiques exige que les sociétés cotées en Bourse publient un rapport dit de « développement durable ou environnement ».

Fondé sur l'analyse des stratégies adoptées par les entreprises réputées pour leurs performances à cet égard, un modèle implicite formé de trois composantes fondamentales semble émerger : une gestion nécessairement mondialocalisée de la culture éthique, l'établissement d'alliances stratégiques pour la prévention et la gestion des crises éthiques et, enfin, la prise en compte du marketing relationnel comme essence de la démarche éthique.

Une gestion mondialocalisée de la culture éthique

Une gestion mondialocalisée de la culture éthique, qui n'est pas une mode passagère mais bien un nouveau mode d'action stratégique, commence par une prise de conscience et un appui indéfectible de la haute direction à l'égard du bien-fondé de la démarche de développement durable qui se concrétise par l'élaboration d'objectifs et la mise en place de structures.

Cette gestion se poursuit par la rédaction et l'implantation d'un code de conduite interne endossé par les parties prenantes au premier rang desquelles se trouvent les employés. En raison de sa nature internationale l'entreprise doit, enfin, s'adapter aux spécificités culturelles de ses marchés.

DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES ET UNE STRUCTURE ADAPTÉE

Établir les objectifs stratégiques et mettre en place une structure adaptée sont les premiers gestes à poser pour intégrer les devoirs de responsabilité sociale et d'éthique dans les politiques de marketing international qui correspondent à la vision et la mission de l'entreprise. Les critères éthiques doivent s'inscrire dans le processus stratégique et décisionnel avant la détermination des bénéfices imposables au lieu de les considérer d'abord comme des dépenses qui réduisent ces derniers. Ainsi, l'éthique devient un moyen crucial pour atteindre des objectifs financiers (Key et Popkin, 1998). C'est au PDG qu'incombe la tâche de confirmer la volonté de donner la priorité à une conduite entrepreneuriale responsable, estime la Chambre de commerce internationale (Déclaration de politique générale, 2002). Un processus analytique en cinq étapes permet alors de concrétiser cette démarche.

Première étape

C'est lors de cette première étape que l'on décide d'opter pour une approche proactive plutôt que réactive à l'égard des risques éthiques dont l'entreprise est à la fois vecteur et victime. L'intensité ainsi que la redoutable variété des sources et acteurs internationaux concernés par une stratégie de développement durable (SDD), comme nous l'avons relevé précédemment, suffisent à en justifier le bien-fondé. En guise d'exemple, nous envisagerons le cas du secteur de la grande distribution britannique qui constate la popularité croissante des produits éthiques issus du commerce équitable. La matrice stratégique d'ordre éthique (Nicholls, 2002) proposée au tableau 10.

TABLEAU 10

Matrice stratégique d'ordre éthique

		Pressions des consommateurs	
		Interne	Externe
Option stratégique	Proactive	Parties prenantes	Accord de commerce équitable
	Réactive	Contrats légaux	Codes de conduite

Source : Adapté de Nicholls (2002).

part tout d'abord de l'option managériale dichotomisée en approches réactive et proactive afin de résister aux pressions des consommateurs qui s'exercent aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise.

La démarche réactive se manifeste par le strict respect des obligations légales de base, lequel se traduit à l'interne par l'adhésion de l'entreprise à une gestion de ses relations humaines et de ses responsabilités écologiques qui se contente de respecter ses contraintes juridiques. La pression externe venant des forces consommateuristes pousse l'entreprise à rédiger des codes de conduite (sur lesquels nous reviendrons plus loin) à l'égard notamment de ses fournisseurs afin de s'assurer que les conditions de production sont jugées acceptables par le consommateur final.

La démarche proactive débouche, au plan interne, sur les parties prenantes dont les perceptions et les besoins doivent être pris en compte. Au plan externe, l'entreprise adopte une stratégie d'accords de partenariat avec ses fournisseurs qui bénéficient en conséquence des avantages issus de la philosophie du commerce équitable, ce que plus de la moitié des commerçants de détail britanniques n'avaient pas en 2001 (Nicholls, 2002). Même si cette matrice stratégique a été conçue pour le secteur de la distribution, elle s'applique également à d'autres industries et fournit ainsi des options potentiellement porteuses d'avantages comparés pour les entreprises désireuses de relever les défis du commerce équitable.

Deuxième étape

Il s'agit ici de signaler clairement que l'on accorde la primauté aux objectifs pragmatiques et réalistes tout en sachant qu'ils peuvent s'opposer dans une SDD. Deux cas célèbres, ceux de Ford et de Johnson & Johnson (Robin et Reidenbach, 1987), illustrent admirablement cette dialectique où l'une des compagnies a privilégié ses actionnaires au détriment de sa clientèle et l'autre, la sécurité de ses consommateurs. Les défauts dans le système d'alimentation d'essence de la Ford Pinto ont causé plus de 500 accidents, mortels dans plusieurs cas, aux États-Unis. C'est alors que Ford a fait un calcul avantages-coûts de la situation et en a conclu qu'il était plus rentable de régler les conséquences des accidents que de procéder au rappel des véhicules incriminés pour réparer les défauts.

Johnson & Johnson, en revanche, a réagi promptement à la mort de sept de ses clients qui avaient avalé des comprimés de Tylenol contaminés par un malade mental. Même si l'entreprise ne s'estimait pas directement responsable de cet accident, elle a retiré de la vente tous ses stocks de Tylenol au coût de 50 millions de dollars et a modifié son emballage pour éviter que pareil incident se reproduise. Perrier, quelques années plus tard, en 1990, a d'ailleurs réagi de la même façon responsable lors de la

découverte de traces de benzène, cancérigène à haute dose, dans ses bouteilles vendues aux États-Unis. Près de 160 millions d'entre elles ont alors été retirées du marché mondial et sont restées absentes des linéaires pendant trois mois (Mantoux, 2001).

Troisième étape

À cette étape, on précise les attentes des parties prenantes et, en cas de divergence, on tâche de trouver des compromis. Évidemment, la diversité des partenaires d'une entreprise dans un contexte mondial animé de plus en plus par une société civile internationale fortement conscientisée rend cet équilibre très difficile à atteindre. Cependant, il convient de rappeler qu'il a été démontré que, sur le long terme, les entreprises qui possèdent une culture de prise en compte de leurs parties prenantes affichent une performance économique très nettement supérieure (Kotter et Heskett, 1992).

Quatrième étape

Il s'agit ici de définir les responsabilités organisationnelles suivant les principes déontologiques et les politiques mises en place. «Les entreprises devraient prendre en considération la législation, les attentes sociales, les indicateurs de réputation, la gestion du risque, les bénéfices nets, l'image de marque et de produit et l'avantage stratégique» (Déclaration de politique générale, 2002, p. 8). Ces principes, une fois définis, ont des implications organisationnelles. Quelle place sur l'organigramme doit-on attribuer à ces responsabilités et à quel type de compétences doit-on recourir pour affronter les défis que pose une telle stratégie ?

«Les directeurs du développement durable, responsables de l'environnement ou des questions sociales et autres déontologiques se multiplient traduisant assez bien l'empressement mais aussi le désarroi des entreprises sommées par leurs actionnaires et leur opinion publique de développer des actions en faveur du développement durable» (Murriss, 2002, p. 48). Et pourtant ce phénomène, qui n'est pas nouveau, appelle des actions qui tardent à se concrétiser. En effet, au début des années 1970, Burlington, entreprise multinationale américaine dans le secteur du textile, créait un poste d'ombudsman dont le mandat était d'informer ses cadres des plaintes des consommateurs sur les produits de la firme et de mettre en place des programmes éducatifs pour aider ces derniers dans l'achat et l'entretien de ces marchandises (Hénault, 1973). On parlait alors de l'émergence du consommateurisme dont on peut dire maintenant qu'il a été le précurseur des SDD.

Quant aux compétences, elles varient en fonction de l'étendue et des spécificités des politiques de SDD mises en place, bien sûr, mais aussi en fonction de la capacité des responsables éthiques à assurer une vision transversale de l'entreprise à l'instar d'ailleurs des gestionnaires chargés de la qualité totale. Certaines entreprises « créent des cellules de développement durable au sein de leur structure (par exemple Monoprix, Nature et Découverte) ; le principal souci de ces cellules est non seulement de gérer les situations de crise mais surtout de les anticiper » (Gatfaoui et Lavorata, 2001, p. 218).

Il est révélateur de constater qu'Adidas a, par exemple, embauché en 1999 un ancien d'une ONG internationale (Save the Children Fund) comme directeur mondial des affaires sociales et environnementales <www.adage.com>. Ce dernier avait contribué à faire abolir le travail des enfants dans la fabrication des ballons de football au Pakistan. Adidas a donc opté ici pour une relation privilégiée avec la société civile, ayant sans doute compris que la source primordiale de ses risques éthiques provenait de cette catégorie de partie prenante.

Cinquième étape

À cette étape, il importe d'établir une stratégie de métamarketing éthique et des procédures d'application ainsi que des systèmes d'information rejoignant les destinataires. À l'interne, cela exige de faire « le marketing du marketing », c'est-à-dire convaincre les employés du bien-fondé de l'approche de SDD. Les codes de conduite deviennent alors le fil conducteur de cette démarche.

LA QUATRIÈME GÉNÉRATION DES CODES DE CONDUITE INTERNES À VÉRIFICATION EXTERNE

Au début des années 1970, la première génération consistait essentiellement en des codes de comportement édictés par quelques multinationales qui se protégeaient contre les nationalismes économicoculturels entourant les politiques gouvernementales de substitution aux importations qui sévissaient particulièrement en Amérique latine. Shell et IBM furent ainsi des précurseurs. Même si les codes de cette époque restaient vagues dans leurs énoncés, leurs applications dans des contextes culturels différents ont empêché ces compagnies de tomber dans un intégrisme et un dogmatisme occidentaux en les adaptant quelque peu.

La deuxième génération débuta lorsque les pressions externes leur reprochèrent de n'être qu'un ensemble de vœux pieux et imposèrent, en conséquence, que des suivis et des contrôles de ces déclarations de principe soient effectués par l'entreprise elle-même. Ce qui contribua à concrétiser

l'impact réel des codes de conduite. Les entreprises furent alors accusées d'être juges et parties, ne garantissant pas ainsi une politique de développement durable totalement intégrée.

La troisième génération consista à faire évaluer les SDD par des entreprises de vérification externe au premier rang desquelles se retrouvent les cinq grandes firmes multinationales d'« audit ». Ce sont alors ces dernières qui furent accusées de conflits d'intérêts, puisqu'elles tiraient de leurs clients des revenus en services de consultation bien supérieurs à ceux provenant de leurs activités de vérification comptable. Leur objectivité ne pouvait demeurer crédible. D'où le démantèlement de ces grands groupes qui furent obligés de se défaire de leur unité de consultation.

La quatrième génération favorisa l'émergence de nouveaux acteurs qui font concurrence aux grands cabinets de vérification comptable pour évaluer le comportement éthique des entreprises. Il s'agit de sociétés de conseil, de formation, de cercles de recherche, de cabinets d'analyse et de notation et autres observatoires (Férone *et al.*, 2002).

Le contenu des codes de conduite internes à l'entreprise fluctue en fonction de la solidité de leur ancrage dans les normes externes édictées tant par les industries, la Chambre de commerce internationale, les ONGI que les organisations internationales mentionnées précédemment. De surcroît, le concept même de code de conduite varie suivant le contexte culturel. Ainsi retrouve-t-on essentiellement deux approches différentes, mais non exclusives. « La première, d'origine française, se réfère aux convictions du fondateur et/ou des valeurs fondamentales de la culture d'entreprise (codes monistes) ; la seconde, d'origine américaine, s'appuie sur les intérêts de toutes les parties prenantes (codes holistes) » (Ballet et De Bry, 2001, p. 388). Le tableau 11 synthétise des caractéristiques de chacun d'eux.

TABLEAU 11
Une typologie des codes de conduite

Caractéristiques	Codes monistes (latins)	Codes holistes (anglo-saxons)
Approche	Fondée sur la culture du dirigeant et de l'entreprise.	Fondée sur la prise en compte des intérêts des parties prenantes.
Légitimation	Valeurs partagées et appartenance communautaire.	Reconnaissance des intérêts d'autrui.
Méthode	À tendance déductive.	À tendance inductive.
Logique	Logique de responsabilité.	Logique d'obéissance.
Contrôle	Autocontrôle par le système en place.	Contrôle bureaucratique interne et/ou externe.
Diffusion	Membres de l'entreprise.	Parties prenantes.

Sources : Adapté de Seidel (1998) ; Ballet et De Bry (2001).

Cette typologie comparée permet ainsi de mieux comprendre les idiosyncrasies des codes de conduite internes propres aux maisons mères des multinationales américaines/anglo-saxonnes et françaises/latines. Ainsi y retrouve-t-on quelques-unes des caractéristiques de gestion culturelle qui différencient ces deux types d'entreprises. Par exemple, la logique de responsabilité qui se distingue de celle d'obéissance est corroborée par les travaux de d'Iribarne (1989) et les méthodes déductives qui s'opposent aux méthodes inductives reflètent les spécificités de gestion latine et anglo-saxonne (Hénault, 1974).

Même si l'on peut s'attendre à une relative harmonisation des codes de conduite sous la pression des institutions à vocation internationale mentionnées auparavant, des différences culturelles continueront d'influencer l'interprétation et l'utilisation de ces codes. Il faut donc s'adapter, une fois de plus, aux forces centrifuges de la mondialisation.

UNE NÉCESSAIRE ADAPTATION GÉOCULTURELLE

Cette adaptation concerne non seulement la gestion des codes de conduite, mais aussi celle des SDD. Au moins trois raisons, qui deviennent autant de défis à relever, émergent alors (Schlegelmich, 1998). Il peut y avoir, tout d'abord, des divergences entre la culture organisationnelle et les systèmes de valeurs nationaux, par exemple la place des femmes dans les entreprises au Japon et en Arabie saoudite comparée à celle qu'elles occupent en Amérique du Nord. En outre, les différences de niveau de développement imposent des normes adaptées aux conditions du marché du travail local. Notons, enfin, le conflit latent qui perdure entre les intérêts des parties prenantes dispersées à travers le monde.

À ces trois défis s'ajoute celui de la gestion écologique des produits qui ont des positionnements différenciés sur les marchés mondiaux. En effet, l'impact environnemental d'un produit varie à chaque étape de son cycle de vie ; de sa conception à sa production en passant par sa consommation et sa destruction, la gestion commerciale responsable d'un produit écologique doit respecter, notamment les exigences légales et morales de son emballage autour des trois R, à savoir le réemploi, la réutilisation et le recyclage (Boyer et Poisson, 1992). Or, un même produit peut se retrouver à l'international dans une phase différente de son cycle de vie d'origine, qui est alors déterminée par la structure des divers marchés locaux dans lesquels il est commercialisé. Cette réalité impose donc une gestion écologique décentralisée.

Les exemples d'adaptation aux exigences éthiques des groupes de pression abondent. Ainsi, McDonald a changé l'huile de cuisson pour ses frites afin de les rendre plus conformes aux nouvelles exigences diététiques

des régimes alimentaires destinés aux consommateurs souffrant de déficiences cardiovasculaires (*Associated Press*, 4 septembre 2002). Ikea a éliminé de son catalogue 2003, pour la première fois, tout meuble en teck sous prétexte que l'entreprise ne pouvait vérifier si le bois provenait de forêts menacées par la surexploitation (Sourial, 2002).

Une étude portant sur les codes d'éthique propres au monde de la franchise a été effectuée dans 21 pays (Preble et Hoffman, 1999). Il en ressort une variation considérable tant dans les activités que dans les thèmes abordés. Les codes provenant des cultures anglo-saxonnes mentionnent un plus grand nombre de parties prenantes que ceux des autres groupes, corroborant par le fait même la typologie présentée plus haut. Cependant des points communs sont relevés dans l'ensemble des codes analysés, comme les clauses visant le comportement de bonne foi, une totale divulgation de l'information, le maintien de l'intégrité du système, l'élimination de la duplicité, l'équité et des communications ouvertes.

On retrouve donc un ensemble de valeurs communes a priori («a priori», car les connotations culturelles des mêmes termes utilisés dans les différents codes n'ont pas été particulièrement étudiées, d'où notre prudence quant à l'interprétation de ce qui est présenté dans la recherche de Preble et Hoffman), assaisonnées des spécificités de chaque pays et région. Les entreprises multinationales devraient donc opter pour un ensemble de valeurs éthiques centrales partagées universellement et les compléter par des valeurs périphériques propres à chaque marché (Desai et Rittenburg, 1997). D'où l'incontournable mondialisation de la gestion des SDD.

L'établissement d'alliances stratégiques internationales

La société civile, dont l'impact est catalysé par le dynamisme de la presse, joue un rôle de plus en plus significatif sur la conduite et l'image de marque éthiques des entreprises, plus particulièrement les entreprises internationales qui bénéficient d'une plus grande couverture médiatique. Voilà pourquoi la gestion des crises touchant le développement durable retient davantage l'attention des décideurs qui ont fort bien compris l'interdépendance mondiale des marchés, laquelle fait en sorte qu'un scandale dans un pays se répand rapidement à l'échelle planétaire. Abordons tour à tour les caractéristiques prégnantes de cet impératif tridimensionnel qui ne peut s'opérationnaliser qu'avec la mise en place d'alliances stratégiques (AS) : le cycle de gestion, ainsi que les deux applications particulières que sont les réactions aux risques de victimisation par le comportement des fournisseurs et aux boycotts.

LE CYCLE DE GESTION COMMERCIALE DE LA CRISE ÉTHIQUE

Ce cycle comporte trois phases : le marketing préventif de crise, le marketing relationnel de crise et le marketing postcrise (Louppe et Hermel, 2002). L'entreprise faisant face à cinq marchés différents, comme nous l'avons relevé en première partie, nous suggérons de synthétiser l'essence de cette problématique sous une forme matricielle (voir le tableau 12).

TABLEAU 12

Cycle de vie dans la gestion commerciale de crise éthique

Marchés de l'entreprise	Préventif	Relationnel de crise	Postcrise
Amont			
<i>Financiers/bailleurs de fonds</i>	Veille éthique		
<i>Fournisseurs</i>	AS avec concurrents et fournisseurs		
Interne			
<i>Employés</i>	Code de conduite	Transparence	
Aval			
<i>Clients</i>	AS avec ONG internationales	Segmentation interactive de crise	Maintenance relationnelle
<i>Société civile</i>			

Le marketing préventif de crise se concrétise par la mise en place d'un système d'information de veille éthique mondiale tant aux niveaux de la production, de la distribution que de la consommation. Des AS avec les ONG internationales et les gouvernements concernés par les causes sociales permettent alors de mieux « connaître leurs attentes, profiter de leur expertise [...] ou de les utiliser comme caution » (Secondi, 2001). Il va sans dire que l'utilisation ne peut se faire que dans un contexte de transparence et non pas de visée manipulatrice, et ce, à la fois pour des raisons d'éthique de responsabilité et de conviction. L'exemple du respect du droit des enfants produisant des ballons de football au Pakistan est à cet égard fort révélateur. Le World Federation of Sporting Goods Industries et la chambre de commerce de Sialkot (Pakistan) se sont joints au Bureau international du travail (BIT), à l'UNICEF, au fonds Save the Children, à d'autres ONG locales ainsi qu'au gouvernement pakistanais pour éliminer progressivement le travail des enfants de cette industrie (Commerce mondial..., 2001). Ikea a recherché les avis de Save the Children à Stockholm, de l'UNICEF et du BIT pour s'attaquer plus efficacement à ce problème dans les usines de ses fournisseurs, ce qui a contribué à en faire l'une des multinationales qui sait le mieux se protéger contre ce type de risques (Miller, 2001).

Des AS avec les fournisseurs et aussi avec les concurrents se justifient d'autant plus au stade de l'approvisionnement et de la production qu'en cas de crise l'entreprise peut sous-traiter rapidement et dans de bonnes conditions (prix/qualité) l'utilisation, par exemple, de sièges d'avion dans le cas des compagnies aériennes.

La deuxième phase du cycle de gestion commerciale vise la crise elle-même. La transparence à l'égard de son marché interne, soit celui des employés, s'impose tout d'abord, car ce sont eux qui, mobilisés pour affronter l'adversité, sont les ambassadeurs de l'entreprise. Le maintien du contact et le développement d'un dialogue avec les diverses catégories de consommateurs concernés doivent ensuite se concrétiser à partir d'une segmentation dite de crise ; suivant le canal qui véhicule l'annonce du problème, il est possible de classer les clients selon qu'ils sont rationnels ou passionnels ou encore prudents, actifs, fidèles et résignés (Louppe et Hermel, 2002). L'exemple de Coca-Cola en Belgique pendant l'été 1999 illustre avec pertinence, bien qu'à contrario, le type de réaction à éviter. Des élèves sont tombés malades à cause du coke qu'ils ont bu, a déclaré un instituteur aux médias. Coca-Cola a fait le mort, se contentant d'effectuer des analyses qui ont fini par l'innocenter, mais il était trop tard ; l'absence de commentaires a donné l'impression que l'entreprise se dérobait, qu'elle était donc coupable (Mantoux, 2001).

La troisième phase, celle du marketing de postcrise, consiste à reconstruire une relation de confiance en associant les clients aux efforts de dédommagement tant symboliques que réels. Cette démarche passe inéluctablement par l'entretien des contacts établis lors des étapes précédentes à l'aide des outils de dialogue interactif tels que courriers électroniques, lignes de téléphone verts en France ou 1-800 en Amérique du Nord.

LES RÉACTIONS AUX RISQUES DE VICTIMISATION ÉTHIQUE PAR LE COMPORTEMENT DES FOURNISSEURS

Ces réactions sont d'autant plus délicates à gérer que l'entreprise qui les subit ne peut être, en principe, tenue responsable des actes d'autrui ; son image de marque s'en trouve tout de même ternie. L'exemple le plus évocateur est celui de Ford, entreprise fortement handicapée par les dangers que les pneus de marque Firestone, dont elle équipe une partie de ses automobiles, ont représentés à la suite d'accidents survenus en 1997 et 1998 au Venezuela, en Arabie saoudite ainsi qu'en Malaisie, affectant son image de marque en Amérique latine, au Moyen-Orient et en Asie du Sud-Est (Muller *et al.*, 2000). Ce n'est que trois ans plus tard que le PDG de Ford s'est décidé à procéder au plus gros rappel de l'histoire de l'industrie

automobile, à savoir quelque 6,5 millions de pneus dont étaient équipés quatre de ses modèles, au coût de 500 millions de dollars. Ford a compris, un peu tardivement, que sa réputation était en jeu, qu'il lui fallait aider Firestone à trouver les causes de ces défauts et l'aider à réparer les pots cassés. Ce dernier a en effet réagi en niant le problème et en rejetant la faute sur des réparations mal faites, des pneus sous-gonflés et des conditions routières extrêmes.

Les relations entre fournisseurs et clients industriels se sont dégradées sous l'influence des coupures de coûts successives que les entreprises, notamment de la construction automobile, ont imposées à leurs sous-traitants. Ces relations traditionnellement conflictuelles entre partenaires tirent à leur fin. Place à une relation coopérative, c'est ce que Ford, encore ce constructeur, recommande fortement dans un courriel envoyé à ses 350 000 employés ; car il devient essentiel pour la compagnie qu'elle soit le client privilégié de ses fournisseurs afin d'éviter qu'ils transmettent leurs idées et nouvelles technologies à ses deux autres concurrents que sont, en Amérique du Nord, General Motors et DaimlerChrysler (Mackintosh, 2002).

LA GESTION COMMERCIALE DES BOYCOTTS D'ENVERGURE INTERNATIONALE

Le tableau 13 synthétise les différents types de boycotts pour analyser les réactions possibles à chacune des sources de ce risque qui peut se révéler direct ou indirect ainsi qu'instrumental ou expressif.

TABLEAU 13

Réactions possibles aux différents types de boycotts

	Instrumental	Expressif
Direct (Entreprise vecteur)	Accord sur les plaintes et réclamations.	Justification des actions de l'entreprise.
Indirect (Entreprise victime)	Appui aux causes de la société civile.	Dissociation ou occultation du pays d'origine.

Lorsque l'entreprise est reconnue comme le vecteur, la source du problème éthique à l'origine du boycott instrumental direct, elle semble avoir intérêt à reconnaître ses torts réels ou potentiels. Les stratégies de crise sont unanimes à conseiller à leurs clients que d'admettre publiquement les erreurs commises demeure la meilleure façon de limiter les dégâts (Key et Popkin, 1998). Sur les conseils des activistes d'une ONG internationale, Save the Children, Ikea a ainsi embauché une entreprise pour vérifier si ses fournisseurs en Asie du Sud-Est employaient des enfants ;

et, plus tard, la compagnie a congédié ceux qui ne voulaient pas coopérer pour améliorer la situation ; par conséquent, la menace de boycott ne s'est jamais concrétisée (Miller, 2001).

La cooptation des activistes n'est cependant pas une garantie de succès. Ainsi, Miller relate les déboires de Body Shop au Brésil. Ayant fondé sa stratégie sur le commerce dit communautaire, sa fondatrice, Anita Roddick, s'est fait prendre en photo avec un chef de tribu d'Amazonie qui lui fournissait l'huile de noix pour ses cosmétiques. C'est alors que le chef a accusé Body Shop d'exploiter son image.

Il faut reconnaître, cependant, que le diagnostic de culpabilité éthique peut se révéler fort complexe. En effet, si l'entreprise estime avoir raison et que le boycott est injuste, céder aux pressions devient en soi un acte immoral (Klein, Ettenson et John, 2002).

Dans le cas du boycott expressif direct, où l'entreprise est perçue comme le symbole de tous les maux engendrés par la mondialisation (ce dont elle n'est pas nécessairement responsable), la compagnie Nike, qui possède un réseau de quelque 700 fournisseurs à l'extérieur des États-Unis, a choisi de répondre à chacune des 50 attaques qu'elle a subies entre 1997 et 2001 de la part des protestataires particulièrement actifs sur les campus américains ; en plus de démontrer que les attaques sont injustifiées, Nike a signé des ententes avec plus de 200 universités pour la vente de ses produits et dispose d'un réseau de sympathisants qui la préviennent des risques de manifestation qu'elle peut alors faire avorter plus rapidement (Emerson, 2001).

En tant que victime, l'entreprise peut, dans le cas d'un boycott instrumental indirect, se rapprocher de la société civile tout en se dissociant subtilement des actions de son gouvernement. Certains vont même jusqu'à proposer aux entreprises françaises prises à partie par l'opinion publique internationale de prendre officiellement position contre leur propre gouvernement dans le cas des essais nucléaires français dans le Pacifique (Klein, Ettenson et John, 2002).

Quant au boycott de type expressif indirect, la solution la plus évidente qui vient à l'esprit est de dissocier le produit de son origine. Cette démarche peut facilement se mettre en place en changeant le nom de domaine sur le site Internet qui, dans l'exemple sur les réticences nippones à l'égard de ce qui est américain, se traduirait par une adresse électronique se terminant par *.com* au lieu de *.us*.

Le risque éthique commercial international s'ajoute donc aux autres zones d'incertitudes engendrées par la mondialisation de l'entreprise comme celles des fluctuations de devises, ou encore des tentations nationalisatrices

de certains gouvernements. La gestion de ces divers risques tend à être cloisonnée au plan des structures organisationnelles. Il va sans dire qu'idéalement une approche intégrée serait a priori plus efficace ; cela exigerait une coordination accrue des efforts de veille ainsi qu'un changement de culture qui favoriserait la transversalité, comme nous l'avons déjà mentionné. Au moins deux freins subsistent cependant : la tentation unitaire/centralisatrice et l'excuse de l'urgence.

Nous n'en voulons pour preuve que le temps de réaction du siège social de Ford aux difficultés des pneus de marque Firestone, dont les défauts s'étaient manifestés à l'étranger trois ans plus tôt, comme si la pertinence et la crédibilité de l'information venant de la base apparaissaient quelque peu occultées par le siège social.

L'urgence des crises éthiques gérées par la haute direction tend à mettre entre parenthèses les fonctions commerciales habituelles, ce qui entraîne précisément l'interruption de l'analyse du comportement des consommateurs au moment où elle pourrait se révéler le plus utile (Louppe et Hermel, 2002).

Le marketing éthique, essence de la démarche relationnelle

Les deuxième et troisième phases du cycle de gestion des crises éthiques passent, comme nous l'avons relevé précédemment, par le relationnel de crise et la maintenance relationnelle. Il y a donc, de toute évidence, des liens étroits entre ces deux fondements qui déterminent la nature même du marketing international. Tentons d'analyser l'interdépendance entre marketing éthique et marketing relationnel qui se caractérise par la possible attitude paradoxale des consommateurs à son endroit. L'éducommerce vient alors à la rescousse pour contribuer à atténuer les écarts entre l'offre commerciale internationale relationnelle et la demande éthique.

LE MARKETING RELATIONNEL (MR) PROCÈDE D'UNE APPROCHE ÉTHIQUE

L'analyse de 26 de ses définitions révèle la présence systématique de deux mots clés : confiance et engagement mutuels (Kavali, Tzokas et Saren, 1999). Pour d'autres, les principes éthiques sont des préalables qui favorisent l'éclosion d'une démarche de collaboration nécessaire au MR pour s'épanouir (Gundlach et Murphy, 1993). Quatre grands principes éthiques (issus d'une morale kantienne) peuvent servir à guider et évaluer le bien-fondé d'une approche relationnelle (dans un contexte occidental du moins). Il s'agit (Takala et Uusitalo, 1996) : 1) de garder ses promesses et de dire la vérité, 2) d'accorder un traitement identique à tous les consommateurs, 3) de respecter ses engagements et enfin 4) de tabler sur des communications

honnêtes. On voit donc que ces trois analyses convergent pour donner la préséance analytique à l'éthique qui détermine et conditionne le contenu du marketing relationnel.

Dans le contexte français de la distribution, les enseignes, afin de regagner la confiance des consommateurs, «optent pour la mise en place d'un marketing dit éthique dans le prolongement d'un marketing relationnel (maintenir, attirer, fidéliser)» (Gatfaoui et Lavorata, 2001). Il s'agit là d'une démarche inverse qui confirme, a contrario, l'interdépendance de ces deux approches complémentaires. L'important demeure l'aptitude de l'entreprise à créer et maintenir des relations de confiance avec son marché international, ce qui représente un défi de taille. Perrier, dans l'exemple mentionné plus haut, a mieux résisté en Europe et en France qu'aux États-Unis, car son tissu de relations y était plus serré et plus ancien (Mantoux, 2001).

Le développement et l'entretien d'une relation satisfaisante avec la clientèle doivent logiquement contribuer à la réduction de sa prise de risque et des coûts de transaction ainsi qu'à l'accroissement de sa rétention et de sa fidélisation. Les déterminants de la satisfaction relationnelle, d'après une étude sur le secteur des services financiers, comprennent les facteurs suivants : une démarche centrée sur les besoins des consommateurs, la longueur de la relation, l'expertise, la confiance et l'éthique (Bejou, Ennew et Palmer, 1998).

LE MR NE S'IMPOSE PAS AUX CONSOMMATEURS, IL SE NÉGOCIE AVEC EUX

En effet, le MR repose sur l'hypothèse de base selon laquelle l'entreprise veut s'engager dans une relation harmonieuse et de long terme avec ses clients. Les consommateurs désirent-ils un tel rapport, constatant que les interactions avec notamment les distributeurs sont parfois conflictuelles, comme nous l'avons remarqué en première partie ? Une étude menée dans le Nord-Est des États-Unis confirme une enquête réalisée en Grande-Bretagne qui conclut à une réticence des consommateurs à participer à des campagnes de MR surtout en raison de la confidentialité des données obtenues et de l'atteinte à la vie privée qu'elles peuvent provoquer (Barnes, 1997).

Les stratégies de MR, lancées à l'origine dans le cadre de ce que l'on appelait le marketing industriel et qui est dénommé aujourd'hui interentreprises (ou encore *B to B* par la tribu des anglais), ont servi de prétexte aux grandes entreprises qui y recouraient pour imposer des contrats d'approvisionnement léonins et réduire les marges bénéficiaires de leurs fournisseurs, comme nous l'avons déjà relevé à propos de Ford. L'utilisation des banques de données informatisées issues de la scannérisation des achats dans le commerce de détail et des diverses enquêtes de satisfaction

peut entraîner des abus éthiques que les consommateurs veulent empêcher. Les programmes de MR imposent aussi à l'entreprise un investissement en quincaillerie et logiciels particulièrement lourd. Le suivi, la mise à jour et l'élargissement des banques de données, couplés à l'indispensable formation des employés pour adopter une attitude relationnelle qui tranche avec la culture transactionnelle, contribuent ainsi, et ce, de façon quelque peu paradoxale, à accroître l'intensité du risque de SDD.

L'ÉDUCCOMMERCE, OU QUAND LE MARKETING SE FAIT PÉDAGOGIQUE

L'éduccommerce a justement pour objectif de chercher à réduire le risque relationnel. Ce concept en émergence repose sur la nécessité d'éduquer les clients et les consommateurs sur la philosophie de l'entreprise et sur les raisons qui la poussent à agir comme une entreprise citoyenne. Les précurseurs de l'éthique tels que Patagonia, Ben & Jerry's ou autres Body Shop fondent leurs communications non pas sur la publicité classique, mais sur du relationnel, des catalogues à vocation informative et pédagogique et des événements qui mettent le public en contact direct avec la marque, tels (en France) les ateliers de Nature et Découvertes (Mitteaux, 1999). Dans le même sens et en France également, Monoprix a sorti, en collaboration avec l'ADEME, le « guide des gestes verts » et un catalogue spécial environnement pour ses opérations en magasin ; les 3 Suisses ont réalisé « les 20 gestes pour chouchouter notre terre » en collaboration avec le ministère de l'Environnement (Gutierrez, 2000).

L'éduccommerce peut également emprunter des formes ludiques et interactives. Ainsi, Perrier.com, le site « incassable qui fait Pschitt », propose le grand jeu du « *crash test on-line* » (*sic*, vive la francophonie !) pour le lancement de sa nouvelle bouteille incassable. Fruit de onze années de recherche pour trouver ce matériau de base du nouveau contenant remplaçant les fameuses petites bouteilles vertes en verre, cette innovation est mise en marché de façon originale. Cela démontre que l'on « peut aussi militer écologiquement drôle en téléchargeant l'économiseur d'écran inspiré de la nouvelle campagne d'affichage, le film publicitaire ou le fond d'écran » (Ulmo, 2001).

La société civile incite fortement les entreprises à adopter une démarche d'éduccommerce qui met l'accent sur une information publicitaire bien plus éducative que persuasive. C'est le cas notamment des collèges et universités nord-américains qui restreignent l'accès de l'industrie des cartes de débit et crédit sur les campus en imposant de plus en plus des normes éducatives à respecter. Cette industrie, grande consommatrice d'informations sensibles sur le comportement de consommation, prend alors conscience qu'il est éthiquement plus acceptable et commercialement utile

d'opter pour des campagnes d'information sur les dangers d'endettement issus d'une utilisation abusive. Ces risques guettent particulièrement les étudiants lorsqu'ils se retrouvent constamment sollicités en première année d'université pour l'acquisition de nombreuses cartes de crédit. Ces programmes de sensibilisation qui insistent sur les responsabilités des utilisateurs de cartes de crédit destinées aux étudiants américains devraient se révéler utiles aux clients potentiels de ces entreprises lorsque celles-ci s'adressent aux marchés en émergence qui, à travers le monde, découvrent les avantages et risques associés à ce type de crédit à la consommation (Austin et Phillips, 2001).

CONCLUSION : QUAND LE MARKETING INTERNATIONAL ÉTHIQUE DEVIENT CATALYSEUR D'INNOVATIONS

La *Lex Mercatoria*, molle, relativement malléable et protéiforme s'enrichit, depuis le sommet de Rio en 1992, du principe de précaution qui, rappelons-le, s'appuie sur une demande croissante de sécurité à la suite, entre autres, des catastrophes mentionnées en introduction. Comme nous l'avons déjà signalé également dans l'introduction, ce principe de précaution est un nouveau repère pour la gestion des risques, qui n'attend plus que les dangers soient établis pour adopter des dispositifs de prévention à un coût économiquement acceptable (Canel-Depitre, 2001).

Cette attitude d'anticipation des risques se manifeste pour l'entreprise, qu'elle soit vecteur ou victime. Conjuguée à la prise en compte systématique des attentes éthiques des parties prenantes, elle devient source d'innovations qui se concrétisent par l'adoption de nouvelles logiques de production et de conception. Ainsi, dans le secteur automobile, Ford, Peugeot et Toyota apparaissent comme des précurseurs dans leur volonté de mettre en marché des voitures hybrides qui polluent beaucoup moins, même si les trois constructeurs se maintiennent paradoxalement dans le créneau des modèles dits véhicules sport utilitaires (*SUV* en anglais), reconnus pour leur appétit aussi glouton que polluant.

Les innovations engendrées par le souci de responsabilité citoyenne de SDD sont déjà nombreuses. Citons, par exemple, la laine polaire issue du recyclage des emballages de plastique. « Éthique et création de valeur convergent dans le développement durable » (Gélinier, 2001). Il y a en effet interdépendance entre les valeurs éthiques, les valeurs de lien sous-jacentes au marketing relationnel et les valeurs de synergie avec les parties prenantes lors de la mise en œuvre d'une stratégie commerciale internationale de la valeur (Hénault et Spence, 2002).

La responsabilité sociale de l'entreprise demeure le cœur du système capitaliste mondialisé qui, lui, repose sur la confiance des consommateurs-citoyens et sur la satisfaction de leurs besoins. Or, satisfaction et confiance forment les assises du marketing international qui se construit autour des stratégies relationnelles, donc éthiques.

RÉFÉRENCES

- AUSTIN, J. et M. PHILLIPS (2001). « Educating Students : An Ethics Responsibility of Credit Card Companies », *Journal of Services Marketing*, vol. 15, n° 7, p. 516-528.
- AVERY, C.L. (2000). *Business and Human Rights in a Time of Change*, Londres, Amnesty International.
- BALLET, J. et F. DE BRY (2001). *L'entreprise et l'éthique*, Paris, Seuil, 437 p.
- BARNES, N. (1997). « Targeting Retail Consumers through Relationship Marketing : What Consumers Want and What They Will Give to Get It », *The Journal of International Shopping Centers*, cité dans N. Barnes (s.d.). *The Ethics of Relationship Marketing : An Effective Strategy or an Unwelcome Intrusion*, <www.sbaer.uca.edu/research/>.
- BEJOU, D., C. ENNEW et A. PALMER (1998). « Trust, Ethics and Relationship Satisfaction », *International Journal of Bank Marketing*, vol. 16, n° 4, p. 170-175.
- BOYER, A. et C. POISSON (1992). « Le marketing-mix écologique », *Revue française de gestion*, juillet-août, p. 105-116.
- CANEL-DEPITRE, B. (2001). « L'entreprise face aux engagements du consommateur-citoyen », *Revue française de gestion*, n° 136 spécial sur « Mondialisation, éthique environnement : de nouvelles règles pour l'entreprise », novembre-décembre, p. 168-172.
- Commerce mondial et protection des droits de l'homme/World Trade and the Protection of Human Rights : les droits de l'homme à l'épreuve de la globalisation des échanges économiques* (2001), Bruxelles, Bruylant, 268 p.
- DÉCLARATION DE POLITIQUE GÉNÉRALE (2002). « L'entreprise dans la société : apporter une contribution positive et responsable », Paris, CCI, 7 mai, 10 p., <www.iccwbo.org>.
- DESAI, A. et T. RITTENBURG (1997). « Global Ethics : An Integrative Framework for MNE's », *Journal of Business Ethics*, vol. 16, n° 8, p. 786.
- D'IRIBARNE, P. (1989). *La logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Seuil, 280 p.

- EMERSON, T. (2001). « Swoosh Wars », *Newsweek International*, 12 mars, p. 35-37.
- FÉRONE, G., C.H. D'ARCIMOLES, P. BELLO et N. SASSENOU (2002). *Le développement durable, des enjeux stratégiques pour l'entreprise*, Paris, Éditions d'Organisation, 344 p.
- GATFAOUI, S. et L. LAVORATA (2001). « De l'éthique de l'enseigne à la fidélisation du consommateur : le rôle de la confiance », *Revue française du marketing*, vol. 183-184, p. 213-226.
- GÉLINIER, O. (2001). « Éthique et création de valeur convergent dans le développement durable », *Entreprise Éthique*, n° 14, avril, p. 52-56.
- GLOBAL GREEN STANDARDS (1996). « ISO 14 000 and Sustainable Development », Winnipeg, International Institute for Sustainable Development, 95 p.
- GUNDLACH, G. et P. MURPHY (1993). « Ethical and Legal Foundations of Relational Marketing », *Journal of Marketing*, vol. 57, octobre, p. 34-46.
- GUTIERREZ, I. (2000). « Écomarketing : le grand nettoyage », *Marketing Magazine*, 54, <www.emarketing.fr>, 5 p.
- HANSEN, E., K. FORSYTH et H. JUSHIN (2000). « Forest Certification Update for the ECE Region », *Timber and Forest Discussions Paper*, UN, Genève, 21 p.
- HÉNAULT, G. (1973). *Le comportement du consommateur, une approche multidisciplinaire*, Montréal, Presses de l'Université du Québec, 194 p.
- HÉNAULT, G. (1974). *Culture et management : le cas de l'entreprise québécoise*, Montréal, McGraw-Hill, 170 p.
- HÉNAULT, G. et M. SPENCE (2002). « Valeur et marketing international : une tentative de clarification conceptuelle et stratégique », *Cahiers de recherche. École de Management de Bordeaux*, n° 46-02, décembre, 30 p.
- HUSTEAD, B. (2002). « Culture and International Anti-corruption Agreements in Latin America », *Journal of Business Ethics*, vol. 37, n° 4, p. 413-422.
- KAVALL, S., N. TZOKAS et M. SAREN (1999). « Relationship Marketing as an Ethical Approach : Philosophical and Managerial Considerations », *Management Decision*, vol. 37, n° 7, p. 573-581.
- KEY, S. et S. POPKIN (1998). « Integrating Ethics into the Strategic Management Process : Doing Well by Doing Good », *Management Decision*, vol. 36, n° 5, p. 331-338.
- KLEIN, J., R. ETTENSON et A. JOHN (2002). « Boycotts des entreprises : comment réagir ? », *Les Échos*, <www.lesechos.fr>, 3 p.

- KOLK, A. (2000). « Green Reporting », *Harvard Business Review*, vol. 78, n° 1, janvier-février, p. 14-16.
- KOUCHNER, A. (2001). « Le goût des autres », *L'Express*, n° 2623, 11-17 octobre, p. 3.
- KOTTER, J. et J. HESKETT (1992). *Corporate Culture and Performance*, New York, The Free Press.
- LOUPPE, A. et L. HERMEL (2002). « Marketing et situation de crise », *Revue française du marketing*, vol. 186, p. 5-21.
- MACKINTOSH, J. (2002). « Ford Delivers Parts Ultimatum », *Financial Times*, 3 septembre.
- MANTOUX, A. (2001). « Les entreprises contraintes de rendre des comptes », *Le Nouvel Économiste*, n° 1185, 12 octobre, p. 93-95.
- MILLER, K. (2001). « The Teflon Shield », *Newsweek International*, 12 mars, p. 24-30.
- MITTEAUX, V. (1999). « L'éthique, c'est chic », *Marketing Magazine*, n° 45, <www.emarketing.fr>, 6 p.
- MULLER *et al.* (2000). « Ford : A Crisis of Confidence », *Business Week*, 18 septembre, p. 40-42.
- MURRIS, C. (2002). « Entreprises éthiques, le business florissant de l'éthique », *Le MOCI*, n° 1551, juin, p. 48.
- NICHOLLS, A. (2002). « Strategic Options in Fair Trade Retailing », *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 30, n° 1, p. 6-17.
- PACINI, C., J. SWINGEN et H. ROGERS (2002). « The Role of the OECD and EU Conventions in Combating Bribery of Foreign Public Officials », *Journal of Business Ethics*, vol. 37, n° 4, p. 385-405.
- PAUL, C. (2000). *Du droit et des libertés sur l'Internet : la corégulation, contribution française pour une régulation mondiale*, rapport remis au premier ministre le 29 juin, Paris, Service d'information du gouvernement.
- PREBLE, J.F. et R.C. HOFFMAN (1999). « The Nature of Ethics Code in Franchise Associations Around the Globe », *Journal of Business Ethics*, vol. 18, n° 3, p. 239-253.
- ROBIN, P. et E. REIDENBACH (1987). « Social Responsibility, Ethics, and Marketing Strategy : Closing the Gap between Concept and Application », *Journal of Marketing*, vol. 51, p. 44-58.
- SCHLEGELMICH, B. (1998). *A Review of Marketing Ethics : An International Perspective*, Londres, International Thomson Business, 468 p.

- SECONDI, J. (2001). « Le développement durable, nouvel impératif stratégique », *Le Nouvel Économiste*, 29 juin, p. 37-49.
- SEIDEL, F. (1998). « La référence aux droits de l'homme dans les codes d'éthique des entreprises », dans M. Borghi et P. Meyer-Bisch, *Éthique économique et Droits de l'homme, la responsabilité commune*, Fribourg, Éditions universitaires.
- SOURIAL, M. (2002). « No More Teak for IKEA », *Ottawa Citizen*, 10 août.
- TAKALA, T. et O. UUSITALO (1996). « An Alternative View of Relationship Marketing : A Framework for Ethical Analysis », *European Journal of Marketing*, vol. 30, n° 2, p. 45-60.
- ULMO, P. (2001). « Perrier.com, le site incassable qui fait Pschitt », <www.netconomie.com>, 27 juillet, 1 p.
- UNEP, WBCSD et WRI (2002). *Global Trends Are Reshaping Business Strategy and Markets*, New York, Report from UNEP, WBCSD et WRI.
- WEISUL, K. (2002). « What is Corporate Responsibility », *BusinessWeekOnline*, 28 août, 3 p.



En guise d'épilogue VERS UNE GOUVERNANCE CENTRÉE SUR LA COORDINATION

Cette analyse de notre paradigme composé des trois variables clés à prendre en considération, formant le SEL – synergie, éthique et lien –, ne peut se terminer sans nuancer la portée de ce modèle de pénétration des marchés internationaux.

La conquête mondiale passe tout d'abord par une vision et une mission de l'entreprise qui traduisent la volonté d'investir dans le long terme tant au plan financier, humain, matériel que technologique. Le bien-fondé d'une telle stratégie ne peut en effet être évalué à partir de transactions gérées dans une perspective de retour sur investissement immédiat.

DE L'INTERDÉPENDANCE DES VARIABLES

Il nous faut prendre conscience, ensuite, du fait que les variables du SEL apparaissent comme une condition nécessaire mais non suffisante pour garantir le succès des stratégies de conquête du marché mondial. Comme

nous l'avons signalé tout au long de cet ouvrage, elles sont en interdépendance. Ainsi, l'éthique est culturelle et le marketing cybernétique ne peut exister sans alliance stratégique, ce qui rend le défi plus complexe à relever et plus difficile à opérationnaliser. Mais, comme disait Beaumarchais, la difficulté de réussir ne fait qu'ajouter à la nécessité d'entreprendre.

Nous avons également démontré que les marchés se localisent selon des axes culturels traditionnels et émergents. Une segmentation ciblée, transcendant parfois les limites territoriales nationales (rappelons-nous l'exemple de Mecca Cola), devient nécessaire pour tirer parti du papillonnement identitaire des consommateurs postmodernes des pays industrialisés et attirer les consommateurs émergents des nouveaux marchés. Vu la complexité de cette pluridimensionalité culturelle et comportementale ainsi que l'interdépendance des trois variables clés de l'internationalisation, c'est par une gouvernance appropriée que l'entreprise pourra pleinement bénéficier de la mondialisation. La gouvernance est l'agent catalyseur qui permet de s'enrichir des différences tout en gardant un certain contrôle sur l'efficacité et les coûts par la recherche d'une standardisation relative efficace.

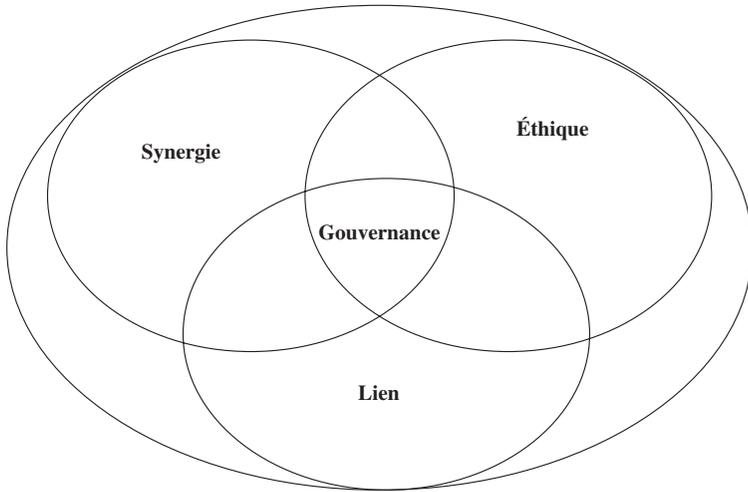
Dans ce livre, nous avons approfondi les trois thèmes suivants : les défis posés par l'indispensable gestion décentralisée cybernétique (chapitres 2, 6 et 7 notamment) ; la gestion mondialisée, donc adaptée géoculturellement (chapitre 9) ; les tendances à la coordination longitudinale (chapitre 4). Ces thèmes mènent tous à la gestion de la transversalité à l'intérieur de l'entreprise et à l'établissement d'alliances stratégiques à l'extérieur (notamment les chapitres 5, 6, 7 et 9), qui soulèvent des difficultés particulières.

L'ÉMERGENCE DE LA COORDINATION ENTRE LA CENTRALISATION ET LA DÉCENTRALISATION

Aux deux modèles de gouvernance traditionnels que sont la centralisation et la décentralisation et qui ont vu leur popularité monter et s'effondrer au gré des caprices de l'économie, s'ajoute celui de la coordination, propre aux entreprises en réseaux. La gouvernance est donc le chef d'orchestre qui gère l'interdépendance entre les valeurs de synergie, d'éthique et de lien en un ensemble harmonieux où le tout est supérieur à l'ensemble de ses parties, comme l'illustre la figure 12.

Dans une entreprise en réseaux, le principe de coordination se manifeste par des actifs décentralisés dans des filiales diverses, là où le marché est le plus porteur. Chaque filiale est considérée comme une source d'idées, de compétences et de savoirs qui peuvent être utilisés par l'organisation en entier. Les filiales ne sont plus des exécutants locaux et des

FIGURE 12

La gouvernance, catalyseur du SEL

adaptateurs, mais bien des partenaires à part entière dans le développement de stratégies mondiales. Ce qui permet au réseau de fonctionner efficacement, ce sont les voies de communication formelles et informelles établies entre les filiales elles-mêmes et entre les filiales et le siège social. L'avantage de cette structure réside dans sa souplesse, puisqu'il est possible de réallouer les ressources rapidement à d'autres marchés et divisions selon l'état de la demande et de la concurrence (Arnold, 2004).

Au sein de cette structure, les diverses activités du marketing peuvent être soumises à plus ou moins de centralisation ou d'autonomie, selon la culture organisationnelle et la nature de l'industrie et des marchés. Ainsi, le marketing stratégique peut être décentralisé dans les marchés nationaux de façon à assurer le maximum de sensibilité aux spécificités locales. Une usine particulièrement efficace pourra devenir le centre mondial de production de tel produit, un département de recherche et développement innovateur sera transformé en un centre d'excellence, faisant office de modèle, et une filiale avant-gardiste pourra se voir attribuer la responsabilité de mettre en œuvre une nouvelle stratégie pour toute l'organisation. À titre d'exemple, Proctor & Gamble a entamé une réorganisation nommée « Organization 2005 » pour s'aligner sur la réalité des marchés mondiaux, et ce, après avoir compris que vendre à 140 pays n'est pas du tout la

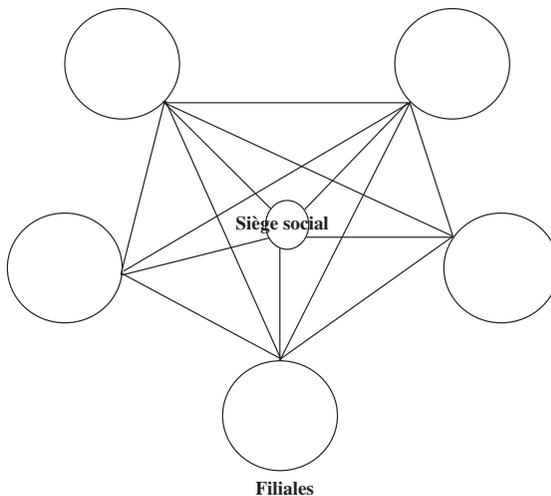
même chose que planifier et gérer des gammes de produits sur une base mondiale. La stratégie de P & G s'articule autour de cinq axes : quatre divisions de produits à orientation mondiale, sept organisations de développement de marché, un département mondial de fourniture de services, un siège social ne représentant que 3% du personnel et un système de récompense pour marquer l'atteinte des nouveaux objectifs (Czinkota et Ronkainen, 2004).

Les petites entreprises à vision planétaire ont tendance à s'organiser sur une base matricielle, à se focaliser sur une ligne de produits pour laquelle elles ont acquis une expertise mondiale, à se doter d'un nombre limité mais stratégique de partenaires à tous les niveaux de la chaîne de valeur et à gérer leurs projets sur un mode informel mais collaboratif. Dans ces firmes, le président a développé une vision claire et une culture éthique forte et il s'entoure de collaborateurs passionnés et dévoués.

Quelle que soit la taille de l'entreprise, la communication doit pouvoir s'établir, d'une part, du bas vers le haut et horizontalement pour partager l'information et en évaluer la pertinence pour d'autres marchés, d'où l'aspect de synergie, et, d'autre part, du haut vers le bas pour soutenir de nouvelles initiatives (figure 13). Des systèmes informatiques sophistiqués

FIGURE 13

L'organisation mondiale en réseaux



Source : Adapté de Gross, Ernie et Cederholm (1987).

et adaptés aux besoins de chaque entreprise (même des plus petites) ont été mis en place pour favoriser ce processus, mais rien ne remplace évidemment les rencontres en personne. Des réunions régulières sont donc organisées entre les responsables de diverses divisions ainsi qu'avec les partenaires. Dans ce cas, l'aspect relationnel prend toute son importance car une gouvernance par coordination repose sur un style de gestion qui privilégie la collaboration plutôt que l'affrontement. L'éthique sert donc de fil conducteur dans les interactions entre les acteurs.

Ainsi, le nouveau paradigme du marketing international articulé autour des concepts de valeur de synergie, valeur d'éthique et valeur de lien (le SEL) ne peut prospérer que dans un environnement qui promeut la confiance, le partage et la collaboration, ce qui accentue la nécessité de développer une nouvelle culture au sein des organisations à orientation mondiale.

RÉFÉRENCES

- ARNOLD, D. (2004). *The Mirage of Global Markets*, New York, Prentice-Hall.
- CZINKOTA, M. et I. RONKAINEN (2004). *International Marketing*, 7^e éd., Toronto, Thompson-South Western, 666 p.
- GROSS, T., T. ERNIE et L. CEDERHOLM (1987). «Building Teams for Global Operations», *Management Review*, vol. 84, juin.