

Nouvel environnement international de l'entreprise et marketing stratégique durable: contraintes et opportunités (I)

Dr. Stélios PATSIKAS, Atena Grecia

Toute entreprise vit dans un environnement bien défini et conduit ses activités en fonction de conditions internationales précises. La démographie, l'économie, la culture, la société, l'espace naturel, la technologie, le cadre juridique et l'état de la concurrence, influencent dans une large mesure, s'ils ne déterminent pas de façon absolue, le comportement de l'entreprise, étant entendu que chacune de ces variables particulières intervient selon un mode et un rythme qui lui est particulier.

Malgré tout, l'entreprise assimile, s'adapte, réagit. Comme tout organisme vivant, elle accepte ou rejette plus ou moins les déterminations externes. Son "génie" adaptatif et créatif réside dans sa capacité stratégique à métamorphoser ces mêmes contraintes en opportunités, à transformer les impasses en gisements de prospérité, les dysfonctionnements en actions efficaces.

Les idées créatives, les innovations, les nouvelles méthodes de production, la diversification des structures, les nouvelles organisations, la connaissance des spécificités des marchés, l'utilisation des technologies, constituent de puissants leviers stratégiques qui permettent l'adaptation et la différenciation, le changement et l'action organisée réussie. Une démarche plus intégrée assurant une meilleure lecture et gestion des contraintes environnementales et des opportunités émergentes ainsi qu'une combinaison de réponses adéquates peut ainsi permettre une plus grande performance socio-économique et fonder une conception renouvelée du marketing international

Un point de vue centré sur le traitement des variables environnementales est développé dans le texte suivant pour mieux poser les orientations que doit prendre une nouvelle approche en marketing international toute à la fois multivariée, intégrée et durable.

Mots clefs: *marketing international, analyse de l'environnement, marketing management intégré, performance durable.*

Lors des dix dernières années, des changements majeurs ont bouleversé l'environnement international des entreprises. L'évolution a été si vive qu'elle a requis une adaptation "créatrice" originale de la part de toutes les entreprises locales, internationales ou mondiales. La discipline et la fonction marketing international ont ainsi assumé un nouveau rôle stratégique plus intégrateur pour répondre successivement aux défis complexes de l'internationalisation [Joffre, 1989], de la mondialisation [Azuelos, 1996; Boyer, 2000], et de la globalisation [Gilpin, 2000]. Il s'agit désormais de mieux traduire et construire la demande sociale nouvelle issue de la mise en relation des économies mondiales et de la crise des institutions et des identités sociales qui en résulte [Castells, 2000].

I. Une nouvelle problématique sociétale et geo-politique complexe

Une réalité plus transnationale et transorganisationnelle est en train de naître [Ohmae, 1990; Azuelos, 1997; Sawhney & Prandelli, 2000; Rainelli, 2000]. Elle s'appuie sur une dynamique puissante qui met en convergence et en interdépendance des univers hétérogènes et des acteurs variés [Faugère & al., 1997; Muchielli, 1998]. La planète terre ressemble, peu à peu, un "village global" dont une des caractéristiques centrales est la prédominance des échanges marchands et la gestion de nombreux flux commerciaux et informationnels selon le modèle plus fluide de l'économie de marché [Bartlett & Goshal, 1991; Dunning, 1993] et de l'information en réseau [Castells, 2000].

Pour appréhender cette réalité particulièrement changeante, souvent chaotique, les spécialistes du marketing se voient contraints d'analyser au préalable une multitude de données nouvelles à l'échelle du monde [Anderson, 1999; Czinkota & al., 1999] et d'avoir recours à de nouvelles règles interprétatives plus socio-économiques [Kelly, 1998; Hamel, 2000, McGrath & al., 2000]]. Ils doivent toujours mieux connaître les divers marchés, surveiller le paysage concurrentiel tout en s'efforçant d'anticiper les tendances émergentes et les risques les plus variés [Porter, 1995; Aurejean & al., 2001]. L'efficacité de toute réponse aux pressions de l'environnement et la saisie d'opportunités stratégiques dépend de la qualité de la perception que les dirigeants marketing ont d'un environnement, qui s'est singulièrement élargi et complexifié [Adcock & al., 2001]. La délimitations des champs d'action pertinents et des facteurs structurels sur lequel peut s'exercer l'action sont des données essentielles dont la complexité impose l'adoption d'un double mode de réflexion de type eco-systémique. Il doit permettre de prendre, tout particulièrement, en compte la gestion des risques et du chaos [Thiel, 1999]. Cette approche aux frontières du chaos "*on the edge of chaos*" [Eisenhardt & Brown, 1998] ne sépare plus véritablement en deux pôles antagonistes et délimités l'entreprise de son environnement. Il devient en effet crucial de réduire ou, mieux, de se jouer de cette opposition traditionnelle pour mieux comprendre, structurer, sinon dépasser les relations d'interdépendance entre champs et parties prenantes [Means, Schneider, 2000]. Elles seules peuvent garantir une relative stabilité et une bonne distribution des produits, des marques et des énoncés en phase avec le changement socio-économique ambiant [Verbunt, 2001]. En effet, l'environnement est à la fois un facteur de risque et d'incertitude majeur pour les entreprises mais aussi d'opportunités stratégiques [Desgardin, 1999], d'où l'importance de mieux mesurer le risque environ-

nemental, son impact sur la firme [Roux-Dufourt, 1999] et d'envisager des choix stratégiques et des options opérationnelles acceptables par le plus grand nombre possible d'acteurs concernés ou "*stakeholders*" [Freeman, 1984; Donaldson & Preston, 1995], y compris les Etats [Porter, 1990].

Aujourd'hui, l'utilisation de techniques marketing déclinées selon un modèle standard unique et très normatif [Kotler, 1967; Brun, 1992], privilégiant la seule maîtrise de la taille des marchés n'est plus le sésame de la réussite à l'exportation pour les entreprises internationales. La clé se trouve plutôt dans une compréhension fine de la complexité environnementale et le choix d'une orientation stratégique appropriée [Larréche, 1989; Boyd & al., 1998]. Elle s'appuie sur une rationalisation des préférences construite collectivement, en référence à des règles partagées en constante évolution [Marion, 1997]. Le choix du principe: "Satisfaire mieux notre consommateur que notre concurrent." est le nouveau sésame. Ainsi l'échec de certaines entreprises internationales est très souvent dû à leur incapacité à assimiler les différences culturelles et à mettre en oeuvre une stratégie marketing durable susceptible de prendre en compte la spécificité des variables contextuelles spatio-temporelles et la vitesse de l'innovation [Ellis & William, 1995; Hirst & Graham, 1996; James, 2001]].

Le plus souvent, c'est une position de quasi-monopole, l'absence de concurrent dynamique au niveau national ou une stratégie locale inadaptée qui freinent le développement international de ces mêmes entreprises et les empêchent d'avoir une vision plus globale et plus flexible. *De facto*, elles s'interdisent l'accès aux marchés extérieurs dans la mesure où elles se donnent un cadre de réflexion et d'action trop restrictif et trop ethnocentrique.

Pourtant le processus de globalisation, tout comme son rejet par des groupes sociétaux dissidents sont devenus des réalités difficilement contournables. La mondialisation

s'accélère. Le volume, la nature des biens et des services échangés ne cessent de croître comme l'annonçait, il y a quelques décennies, Théodore Levitt [1983]. Les entreprises sont forcées de suivre l'évolution générale de façon plus systématique (veille informationnelle et *benchmarking*) mais aussi de réagir dans les meilleurs délais et selon le mode d'action le plus approprié. Pour ne plus subir les diktats d'environnements devenus très turbulents, les entreprises ont voulu retrouver des marges de manoeuvre. Beaucoup passent d'une stratégie "entraînée" ou réactive à une stratégie proactive. Elles ont tout d'abord cherché à développer les exportations pour atteindre les marchés, à délocaliser les unités de production pour réduire les coûts. Elles ont externalisé les activités de production ou dites non-stratégiques pour se concentrer sur l'amont et l'aval de la chaîne (*supply chain*) : les fonctions de R&D et surtout la maîtrise de la relation client [Ollivier & al., 1999]. La conquête de parts de marché maximales et d'une position dominante visait souvent, par le biais de techniques marketing éprouvées, à analyser chaque pays comme un segment stratégique propre et à proposer une offre commune ciblée tantôt sur le plus grand commun dénominateur tantôt sur le plus petit commun multiple [Govindarajan & Gupta, 2001]. Pour ce faire, une connaissance intégrée des réalités locales, nationales et internationales les a aidées à mieux exploiter les occasions commerciales et à adopter des plans stratégiques plus réalistes et plus soutenables, en phase avec les habitudes de consommation, le contexte réglementaire et normatif, la maturité technologique de chaque cible et les codes et héritages culturels propres aux marchés et consommateurs qu'elles voulaient servir [Mercer, 1992; Fuchs & al. 2000].

De nouveaux instruments de communication et d'information, des méthodes de gestion de l'information plus modernes (*datamining*), un style de pensée managérial tout à la fois mondialisée et localisée (*glocal*), une mise en oeuvre opérationnelle

ultra rapide et plus pertinente ont bouleversé les frontières de l'entreprise et de la fonction marketing [California Management Review, 2001]. La révolution des méthodes de gestion et des pratiques [Coste, 1997], a permis, certes, de garantir une présence efficace sur les marchés internationaux pour les entreprises les plus innovantes. Il n'en reste pas moins qu'une stratégie environnementale plus soutenable a permis, à d'autres, d'obtenir un avantage concurrentiel durable en phase avec les valeurs sociétales et les contraintes écosystémiques. Quoiqu'il en soit, le nouveau marketing stratégique devient ainsi un exercice de médiation entre acteurs collectifs et individuels plus qu'une prescription univoque [Marion, 2000]. D'où la nécessité de mieux repérer les nouveaux contextes et les évolutions de la demande [Baker, 1985; Doz & al., 1981; Fayey & al., 1986] et de gérer au mieux une information commerciale proliférante afin de la transformer en savoir d'action [Boisot, 1998] et proposer une offre marketing pertinente et souple [Ochs, 1998]. Elle doit refuser les facilités mécaniques de la planification stratégique [Mintzberg, 1994] et tenir compte de la nouvelle ère post-moderne qui s'annonce [Best & Kellner, 1997; Cillier, 1998]. Elle est faite de changements, de discontinuités, de ruptures, de bifurcations, de catastrophes, d'hétérogénéité, voire de résistances à une modernité qui apparaît à certains groupes sociaux comme un avatar dangereux d'une idéologie que d'aucuns qualifie de "conquérante".

II. L'émergence d'un contexte international plus ouvert pour les entreprises

Ouverture des frontières et déréglementation des économies nationales ont été la norme et la clef du changement pour une majorité de pays concernés dans les années 1980 et 1990 [Azuelos, 1995; Desgardin, 1999; Dufour, 1999].

Qui eût cru, il y a deux décennies, qu'un bouleversement des règles du jeu économique puisse, après les Etats-Unis et l'Eu-

rope de l'Ouest, également s'imposer à l'Est, dans l'ex-Union Soviétique, en Russie, en Asie, dans les années 1980-1990 et, tout particulièrement, en Chine, la plus puissante force démographique mondiale avec son 1,2 milliard d'habitants?

Pareils changements économiques sont étroitement liés à l'ouverture des pays sur le monde extérieur et au passage d'une économie dirigée à une économie de marché plus réticulaire. Depuis 1983, le produit national brut chinois n'a cessé de progresser de 10 % par an, tandis que, pour le reste des pays du monde, il atteignait à peine 3% en moyenne [Kumar, 2000, p. 318]. L'augmentation des salaires dépasse désormais la hausse des prix des biens de consommation, et le revenu moyen annuel, qui était de 685 dollars par famille en 1994, devrait atteindre 4000 dollars par famille en 2020. Pour ce qui est des mentalités, de la culture, des convictions et des modes de vie, les différences sont énormes entre les Chinois et les autres peuples, comme par exemple les Européens ou les Américains. Ainsi, constate-t-on que les Chinois dépensent moins de 5% de leur revenu global pour la santé, l'éducation, le transport, le logement (il existe, en effet, des subventions gouvernementales), alors que les Américains, absorbent 40 à 50% de leur revenu familial aux mêmes dépenses.

La population urbaine en Chine frôle les 400 millions d'habitants, mais la vague de migration interne et l'exode rural massif devraient porter ce chiffre à 700 millions en 2010, soit presque le double de son montant actuel [Johansson, 2000, p. 299].

L'analyse des données socio-économiques de la Chine urbaine révèle que chaque ménage dispose en moyenne de 6000 \$ par an. Dans certaines villes littorales, le revenu moyen des ménages avoisine les 9000 \$ par an. Le revenu moyen annuel devrait être supérieur à 11.000 \$ en 2010, et ces chiffres concernent plus de 200 millions de foyers.

Quant aux statistiques concernant les biens de consommation, elles sont éloquentes.

Toutes les familles des grandes agglomérations urbaines chinoises disposent d'une télévision en couleur, d'un réfrigérateur, d'une machine à laver et de tout l'équipement ménager de base. En 1994, le volume des ventes d'ordinateurs personnels a été de l'ordre de 700 000 unités. Son doublement est prévu tous les deux ans. Les 400 millions d'enfants qui ont moins de 14 ans et sont la plupart enfants uniques, constituent les acheteurs potentiels du plus grand marché de jouets du monde. C'est la raison pour laquelle un grand nombre d'entreprises multinationales s'installent en Chine, attirées qu'elles sont par ce fabuleux réservoir de consommateurs potentiels et les promesses d'une croissance constante alors que s'annonce une récession des économies occidentales accélérée par les événements New Yorkais du 11 septembre 2001.

C'est le cas des transnationales que sont Coca Cola, Mars, lesquelles vendent leurs produits dans tous les pays du monde, mais aussi de Walt Disney [BATESON, 1989], qui distribue plus d'un milliard de paquets de chewing-gum. D'autres groupes aussi connus, tels Kodak et J&J (Etats Unis), Nestlé (Suisse), Henkel (Allemagne), Bouygues (France) ont également investi en Chine tout en exploitant les possibilités d'un marché qui ne cesse de s'accroître.

Dans tous ces cas de figure, l'analyse et la présentation des données propres à un espace économique et culturels particuliers sont apparus comme indispensables au développement de projets commerciaux efficaces et, tout particulièrement, à l'établissement de plans marketing stratégiques réalistes et réalisables [Kashani & Tyrpin, 1999]. En effet, la valorisation et l'exploitation d'opportunités commerciales à forte valeur ajoutée passent par l'établissement de programmes structurés susceptibles de minimiser les risques émanant d'un environnement en constante diversification et de détecter les nouveaux gisements de valeur. Selon les professeurs H. Boyd, O. Walker et J.C. Larréché [1998, p. 67], il s'est produit, en Chine, une combinaison inédite

de facteurs. Efforts de croissance économique soutenue, vaste potentiel démographique, force de travail renouvelée, importants investissements effectués par les groupes mondiaux, se sont conjugués pour stimuler l'économie et dynamiser les investissements.

Pourtant, les dimensions économiques et démographiques ne représentent que deux des sept paramètres caractérisant le macro-environnement où évolue toute entreprise [Fayey & al, 1986; Baker, 1985]. Il faut encore s'intéresser aux facteurs physiques de l'environnement naturel, aux aspects plus socio-politiques, technologiques, culturels mais aussi concurrentiels.

Prenons tout d'abord la variable "environnement naturel" et, considérons, tout particulièrement, la question de la pollution de l'atmosphère ou des eaux. N'a-t-il pas fallu, pour protéger environnement, introduire dans bien des pays occidentaux une législation nouvelle régulant par exemple l'utilisation des ressources énergétiques et recommandant l'usage de sources d'énergie "douces" ? L'activité des différentes industries en a été fortement affectée. Cela a conduit au développement de nouveaux produits technologiques. On voit, dans ce cas, la forte relation d'interdépendance et d'interstructuration qui lie tous les facteurs relevant de l'environnement extérieur entre eux. On peut dire avec certitude que, sur un marché mondialisé, les interactions deviennent plus étroites du fait de l'intensité de la concurrence et de la revendication de parts de marché par les entreprises locales et internationales.

Nous examinerons plus loin et de manière détaillée sept caractéristiques environnementales et soulignerons leur influence et, surtout, le pouvoir de transformation qu'elles exercent sur les stratégies et sur les mises en oeuvre des programmes marketing. Enfin, nous proposerons une forme de procédure stratégique qui semble prédominer dans le domaine du marketing international. Elle vise à prendre en compte tous les facteurs environnementaux qui influent sur la maîtrise des parts de marché

afin d'assurer une mise en oeuvre plus efficace d'un nouveau type de marketing stratégique environnemental que les anglosaxons ont baptisé: "*a proactive corporate environmental management* " [Berry, Rondinelli, 1998].

III . Les variables environnementales pertinentes: entre eco-systemie et chaos

3.1. Les contraintes exercées par un environnement naturel fragilise

Des modifications significatives, liées à la pollution de l'atmosphère, à l'épuisement de ressources naturelles, aux menaces sur les ressources végétales et animales, ont été enregistrées ces dernières années. Certains experts affirment que la survie de la planète est menacée. Les surfaces forestières diminuent, les déserts occupent de plus en plus d'espace, les lacs et les fleuves se dégradent, la disparition des eaux de surface et des eaux souterraines ainsi que l'accroissement de la température du globe rendent la situation, pour le moins, dramatique en de nombreux endroits.

Les prévisions concernant la température de la Terre restent alarmantes. Une diminution marquée des températures en Europe Centrale ainsi qu'une forte augmentation de la température atmosphérique en Afrique, en Asie du sud-est et en Amérique Latine, sont à prévoir pour les prochaines années.

Incontestablement, pareil changement climatique ne peut qu'inquiéter. Cela donne raison aux prétentions de certains groupes socio-professionnels qui, tels les compagnies d'assurances, exigent que les gouvernements prennent des mesures et participent à l'effort de prévention.

Le manque d'eau potable, mais aussi la détérioration de la qualité des eaux, ont contribué à la croissance de la consommation de l'eau en bouteille. En dix ans cette demande ainsi que celle des filtres de robinets a triplé aux Etats Unis.

On est ainsi devant un paradoxe, disons une partition entre deux attitudes opposées mais connexes. D'un côté, les problèmes dits "écologiques" deviennent toujours

plus aigus dans certaines régions de la Chine ou de l'Europe de l'Est. D'un autre, on constate que les actions de recyclage et les mesures de protection de l'environnement sont de plus en plus populaires, et ce, dans le monde entier. Alors que l'avenir de notre planète et la survie des écosystèmes sont menacés, les entreprises se font parfois tirer l'oreille pour assumer des responsabilités sociétales d'un nouveau type. Leur contribution forcée à la solution des problèmes est, souvent, le résultat d'une sanction juridique. Elle les contraints parfois à mettre la main à la poche (UNION CARBIDE, TOTAL, BP) ou à lancer de coûteuses campagnes de relations publiques pour tenter de rétablir leur légitimité d'entreprises citoyennes. Certaines entreprises sont plus sensibilisées que d'autres, surtout lorsque leur image de marque se détériore auprès d'un public de consommateurs ou de décideurs politiques (NIKE). Leur engagement réel ou simulé vise à rétablir une notoriété et un capital social indispensable au plein exercice de leurs activités.

Quoiqu'il en soit, les entreprises qui veulent garder l'initiative stratégique et un degré suffisant de maîtrise de leur environnement se doivent de trouver des solutions efficaces en matière de protection naturelle pour rendre leur organisation viable, concurrentielle mais aussi préserver leur capital social de sympathie. Pour illustrer ce fait, il suffit de se reporter aux sommes que les entreprises investissent dans la recherche et le développement des technologies dites "douces". Prenons le secteur de l'énergie. Il en existe plusieurs formes : énergie éolienne, énergie solaire, l'énergie biologique. Toutes constituent des moyens alternatifs de se procurer de l'énergie afin de satisfaire les besoins productifs et ménagers. Un cas emblématique est celui de l'énergie biologique obtenue après dégradation-combustion de matières biologiques animales ou végétales. Les excréments d'animaux constituent une source économique qui peut être particulièrement rentable. La matière première est facile à

trouver. La technologie utilisée ne demande pas d'investissements trop onéreux. Ces types d'énergie encore trop peu favorisés pourraient constituer un chemin de développement pour des pays du tiers-monde fortement endettés.

L'industrie moderne offre aussi une grande variété de produits "alternatifs" et recyclables dans tous les domaines de l'économie. C'est le cas du téléphone cellulaire fabriqué au Japon. Les Japonais ont dû, pour des raisons écologiques et financières, produire un téléphone dont la majorité des pièces est recyclable. La matière plastique, le papier et les piles, ainsi que de nombreuses pièces détachables de ces instruments ont été conçus de manière à être utilisables à plusieurs prises. Les textiles qui contiennent des provitamines sont un autre exemple très parlant. Ils permettent au porteur de ces vêtements d'économiser 24 lavages consécutifs.

Enfin, des produits nouveaux naissent d'idées très novatrices dont le caractère écologique est de plus en plus affirmé (*green products*). On les trouve dans toutes les branches d'activité, depuis le secteur alimentaire, le textile, le transport, l'équipement sanitaire, l'équipement ménager jusqu'à l'industrie de l'emballage.

C'est ainsi que de nombreuses entreprises doivent l'essentiel de leur prospérité à rapide adaptation à la demande sociétale et géo-politique et à une convergence de facteurs qu'elles ont judicieusement traités par des méthodes intégrées. La mise en oeuvre d'idées originales, le recours à des technologies "propres", l'adoption d'innovations et de procédures inédites ont ainsi eu l'avantage de présenter souvent moins de dangers et de menaces pour la terre tout en rendant l'environnement plus "humain".

3.2 Un environnement socio-politique complexe et perturbe dont les entreprises ne peuvent s'abstraire

Chaque pays dispose d'un cadre réglementaire structuré constitué par la législation et les institutions. Cet ensemble détermine le

régime et les règles du jeu économique pour les acteurs qui veulent y participer. Désormais, les entreprises locales ou nationales, étrangères ou internationales, sont forcées de connaître et d'accepter les dispositions réglementaires de chaque cadre national ou régional (Union Européenne, Alena, Mercosur, etc...) et de veiller à leur compatibilité avec les nouvelles règles du commerce international (Organisation Mondiale du Commerce).

Sans doute, la diversité et la complexité de ces cadres socio-politiques peuvent apparaître, au prime abord, comme une menace et même un risque latent pour les entreprises concernées. Il offre, paradoxalement, des opportunités stratégiques et des occasions d'investissement. Il faut, toutefois veiller au contenu et à la qualité de ce cadre. C'est ainsi que les pays sont classés en fonction de leur niveau de développement et de leur maturité économique.

Le succès d'un investissement est étroitement lié aux conditions socio-politiques locales, et tout particulièrement, à la stabilité du cadre institutionnel qui l'a permis. En conséquence, le rendement constant des investissements est fonction des dangers locaux, nationaux qui peuvent menacer l'entreprise. Ainsi l'indicateur international "risque pays" permet d'évaluer les incertitudes et les dangers.

On se souvient de certains cas de nationalisations, de saisies et d'expropriations de biens d'entreprises, accompagnés ou non d'indemnisations. Ce type de pratiques est bien moins courant, de nos jours, qu'il y a quelques décennies.

Il arrive aussi que les gouvernements favorisent ou découragent certains types d'investissements de façon sélective par le biais de politiques incitatives ou dissuasives: exonération fiscale, traitement privilégié au niveau de l'emploi ou au niveau de la facturation, zones franches, etc.. Récemment, la Grèce, a encouragé les investissements industriels en Albanie, en votant des lois qui prévoient des subventions financières équivalentes à celles qui

existent pour les régions frontalières grecques.

Certaines pratiques clandestines ou illégales ont également des effets économiques secondaires notoires sur les investissements dans certains pays ainsi que sur le partage de la valeur économique, comme, entre autres, en Extrême-Orient. La piraterie et la copie en série de produits tels les Cederoms, les films vidéos, les souvenirs touristiques, les médicaments, les textiles de marques, et même les montres Rolex, entraînent un manque-à-gagner certain pour les entreprises productrices ou détentrices de droits. Ils se monteraient à plusieurs milliards de dollars par an. La distribution clandestine de "faux produits" réduit les possibilités d'exploitation des droits de vente et ceux liés à la propriété intellectuelle mais aussi empêche l'usage exclusif des marques.

La législation nationale d'un pays peut indirectement encourager ou freiner la mobilité des firmes internationales. Obligées de connaître intégralement toutes les dimensions et détails de chaque marché régional, national ou local, les firmes rencontrent de sérieuses difficultés, qui se traduisent souvent par des dépenses et des surcharges de travail pour le département marketing.

Dans plusieurs pays, il existe des lois propres à chaque secteur et branche. Il y a ainsi des règlements spécifiques se référant à la production de médicaments, de produits alimentaires, aux prix, aux normes de production, à la promotion, à la distribution, à l'emballage et à la mise en rayon d'un bien.

Il faut également tenir compte des accords unilatéraux et des lois spécifiques entre pays qui sont pourtant membres de la Communauté Européenne. Dans ce cas des règlements particuliers sont souvent imposés au lieu de créer un modèle unique en matière de santé, de sécurité, et de protection de l'environnement pour ces mêmes pays.

Une situation différenciée à l'extrême favorise davantage les grandes entreprises

car ces dernières disposent d'une plus grande variété de produits et de moyens pour y répondre. A l'opposé, les petites entreprises qui ne produisent qu'un petit nombre de produits exportés vers un nombre plus réduit de pays, sont plutôt pénalisées, car les dépenses engagées pour réaliser des études de marché, la conception des produits, la planification et le contrôle de la qualité sont énormes. Elles ne peuvent pas bénéficier d'économies d'échelle ou de variétés.

Certains spécialistes "libéraux" du commerce international, soutiennent l'idée que le grand nombre de lois et de règlements empêche, et souvent freine, les échanges bilatéraux, alors que d'autres trouvent cette assertion exagérée car, disent-ils, les entreprises agissent souvent de manière novatrice lorsque elles doivent appliquer les normes étatiques, ce qui diminue considérablement le coût d'adaptation de leur production.

Pour ce qui est de la mise en oeuvre des programmes "marketing", les différences marquées en matière de Droit International sont encore sources de difficultés pour les entreprises qui fondent leur stratégie sur une approche internationale unique. Il suffit de penser aux entreprises monoproduits qui exportent par exemple un bien unique vers plusieurs pays et qui ne peuvent pas faire d'économies d'échelle en mettant en oeuvre des programmes marketing plus unifiés.

Selon le professeur Giorgos Panigyrakis [1989; 1989; 1992], une entreprise dotée d'une telle structure, peut moins facilement résoudre tous les problèmes linguistiques et culturels pour commercialiser ses produits. La variété des systèmes et des réglementations juridiques nationaux pose des problèmes relatifs au type de produit à distribuer, à son emballage, à son étiquette, à sa dénomination, à la politique de facturation, au mode de distribution. Tous problèmes qui ne sont pas faciles à résoudre et occasionnent de forts coûts de transaction.

Il est vrai que les Européens, et par exemple les Grecs, auraient souhaité pouvoir

signer des accords, sans avoir systématiquement recours à un conseiller juridique ou un cabinet d'avocats internationaux. A contre-courant de ce phénomène, on trouve le Japon, où, pour une population de 1,1 million d'habitants, seulement 1800 avocats sont en exercice. Ce qui représente un nombre d'avocats inférieur à celui de toute la Grèce réunie, pays dont la population est pratiquement 10 fois moindre.

Signalons qu'en Europe, chaque accord doit être présenté par écrit et en décrire en détail tous les termes. Par contre au Japon, les accords commerciaux sont basés sur la confiance réciproque. Certains sont même oraux et les collaborations sont, en principe, de longue durée. Les Japonais attachent beaucoup d'importance aux relations interpersonnelles et à la construction de la confiance entre parties prenantes qui, rappelons-le, se connaissent au préalable et collaborent au sein des *Keiretsu*. Dès qu'un problème survient, les deux parties préfèrent faire des concessions mutuelles et ajuster leurs revendications.

Force est de constater qu'un trop grand nombre de règlements limite l'entrée de nouveaux concurrents sur les marchés locaux, et tend à introduire des pressions inflationnistes. Cela a conduit beaucoup de pays d'Europe de l'Ouest et de l'Est, d'Asie ainsi que plusieurs pays en voie de développement, à abolir des réglementations trop draconiennes.

Les restrictions que ces lois entraînent ont principalement touché la branche bancaire, le transport aérien, les télécommunications et les transports ferroviaires. Ce processus de déréglementation est censé encourager l'entrée de nouvelles forces productives, aviver la concurrence et offrir au consommateur une meilleure qualité de services et une baisse conséquente des prix. Pour les services marketing, la prise en compte de ces paramètres se traduit par de nouvelles actions. Il s'agit, certes, d'augmenter et de diversifier l'offre de produits et/ou de services mais aussi de traiter, de manière plus individualisée, une demande qui reste de masse (*mass-customization, tailor-made*

supply). Pareil choix impose une modification et une adaptation permanente de l'organisation marketing, l'utilisation et la mise en valeur de techniques de pointe, des capitaux de réserve rapidement mobilisables. Ainsi, l'ensemble du dispositif favorise grandement la flexibilité de l'entreprise et de ses structures.

3.3. Un environnement démographique polarise

L'analyse des données et des évolutions démographiques de la planète est, certes, difficilement exploitable. Il débouche sur des constats contradictoires mais néanmoins très stimulants.

Pour mémoire, la population de la planète était de 2.5 milliards d'individus en 1950. Elle vient de dépasser les 6 milliards en l'an 2000. L'on estime qu'elle atteindra 7,5 milliards de personnes en 2015. Les rapports les plus récents montrent que 80 % de la population mondiale vit dans les pays en voie de développement, lesquels représentent 95% de la croissance démographique mondiale. Les prévisions soulignent qu'en 2015 la population du continent africain aura doublée, et sera donc de 1,5 milliards d'âmes, au lieu des 730 millions, aujourd'hui. La croissance démographique en Asie sera également très importante, de l'ordre de 40%, avec une population de 5 milliards de personnes. A l'opposé, l'Europe va voir sa population diminuer, tandis que les Etats Unis seront l'unique pays au monde parmi les pays développés, à enregistrer une augmentation de population, avec un effectif de 330 millions d'habitants en 2025.

Sur ce point, il faut également examiner les modifications importantes propres à la population de la planète qui pourraient fortement affecter l'économie mondiale, la production et les marchés. Ces modifications sont liées à la hausse de l'espérance de vie, à l'urbanisation de la population mondiale et à la forte mobilité géographique dans le monde.

Nous constatons, en effet, que l'afflux des populations qui migrent vers les grandes

agglomérations urbaines augmente dans des proportions inquiétantes. Grossièrement, on estime que cette population néo-urbaine va doubler au cours des 25 prochaines années et représenter 60% de la population globale de la planète. En l'an 2015, sept villes au monde auront une population voisine des 20 millions d'habitants ainsi que le montre le tableau prévisionnel suivant :

VILLES	POPULATION EN 2015 EN MILLIONS
TOKYO	28.4
BOMBAY	27.4
LAGOS	24.4
SCHANGHAI	23.4
DJAKARTA	21.2
SAO PAULO	20.8
KARACHI	20.6

Review of Population Trends, Policies, and Programs, Monitoring the World Population Trends and Policies, 1997, New York, United Nations Trends, table 9, cité dans Boyds et alii., 1998, p. 67.

3.4. Un environnement économique hiérarchise en zones de développement

Le classement des pays se fait en tenant compte de leur produit national brut ou de leur revenu annuel par habitant. Désormais, afin d'établir une image plus concrète du développement de chaque lieu de la planète, il faut accepter des critères communs ainsi que l'utilisation des mêmes indices d'estimation, afin de réaliser une étude représentative et arriver à des résultats tangibles qui permettent de classer les pays en "pays développés", "pays en voie de développement", "pays sous-développés".

Si nous considérons le produit national brut, nous constaterons que le développement économique mondial s'est poursuivi ces dernières décennies. Dans le même temps, il faut noter que les taux de croissance sont bien supérieurs dans les pays en voie de développement que dans les pays développés.

L'Asie par exemple, présente le plus fort taux de développement. Supérieur à 8% par an, il apparaît comme une conséquence de l'explosion économique de la Chine. Il en est de même de l'Amérique Latine, où le rythme de développement au Mexique, au Chili et au Brésil contribuent à cette augmentation du taux moyen. L'Argentine doit, quant à elle, faire face à de grandes difficultés. Enfin, toute l'Europe Centrale atteint un état proche de l'équilibre en évitant des résultats négatifs.

Les Etats Unis font la différence. Ils constituent aujourd'hui, et de loin, la plus grande force importatrice de produits. Ils représentent 25% du marché international, alors que le Japon reste assez loin derrière, mais au second rang toutefois, avec seulement 10 % de ce marché. Dans le même temps, les Etats Unis sont la plus grande force d'exportation, l'Allemagne les suivant de près à la seconde place.

La puissance qu'exerce l'économie des Etats Unis s'explique essentiellement par la concurrence d'appoint, les faibles taux d'intérêt, une inflation à son plus bas niveau, la stabilité des salaires et la réalisation de grands investissements principalement dans les branches de la haute technologie et la robotisation de la production.

Bibliographie

ADCOCK, Dennis, HALBORG, Al & ROSS, Caroline, 1993, *Marketing, Principles and Practice*, Pearson Education, 4^e édition, 2001.

ANDERSON, P., 1999, "Complexity Theory and Organization Science", *Organization Science*, vol. 10, n° 3, pp. 216-232.

AUREJEAN, Pascal, JOFFRE, Patrick, WICKHAM, Sylvain, 2001, *Le marché demain*, Editions EMS, 2^e édition.

AZUELOS, Martine (ed.), 1995, *La déréglementation des économies anglo-saxonnes, bilan et perspectives*, Paris, Presses de la Sorbonne Nouvelle.

AZUELOS, Martine (ed.), 1996, *Le modèle économique anglo-saxon à l'épreuve de la globalisation*, Paris, Presses de la Sorbonne Nouvelle.

BAKER, Michael J, 1985, *Marketing*, Macmillan Business, 3^e édition, 2000.

BARTLETT, C. A. & GOSHAL, S., 1991, *Managing Across Borders, The Transnational Solution*, Boston, Harvard Business School Press.

BATESON, John, E.G., 1989, *Managing Services Marketing: Text and Readings*, Dryden Press, 3^e édition, 1995.

BEAUDRILLARD, Jean, 1970, *La société de consommation*, Paris, Denoël.

BERRY, M. A. & RONDINELLI, D. A., 1998, "Proactive Corporate Environment Management: A New Industrial Revolution", *Academy of Management Executive*, vol 2, n° 2, mai, pp. 38-50.

BEST, S. & KELLNER, D., 1997, *The Postmodern Turn*, New York, Guilford Press.

BOISOT, M. H., 1998, *Knowledge Assets, Securing Competitive Advantage in the Information Economy*, Oxford, Oxford University Press.

BOYD, Harper, W.Jr., WALKER, Orville C. Jr. & LARRECHE Jean-Claude, 1998, *Marketing Management*, N.Y., McGraw-Hill.

BOYER, Robert, (2000), "La mondialisation, Au delà des mythes", in CORDELLIER, Serge, 2000, Paris, La Découverte.

BRUN, Monique, 1992, "Marketing international et global marketing, management, essai de clarification des concepts à travers l'approche américaine", in *Direction et Gestion des Entreprises*, n° 136-137, mai-juin-juillet-août, pp 79-90.

CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW, 2001, "Environmental Strategy and Competitive Advantage", *California Management Review*, numéro spécial, vol. 43, n° 3, printemps, Berkeley, Haas School of Business, University of California, pp. 8-105.

- CAPDEVIELLE, Jacques, 2001, *Modernité du corporatisme*, Paris, Presses de Sciences Politiques.
- CARROLL, Archie B. & BUCHHOLTZ, Ann K., 1999, *Business and Society, Ethics and Stakeholder Management*, Cincinnati, South-Western College Publishing.
- CASTELLS, Manuel, 1996, *The Information Age, Economy, Society, and Culture*, Oxford, Blackwell, trois tomes, 2000.
- CASTELLS, Manuel, 1996, *The Rise of the Network Society*, Blackwell, Londres, tome 1.
- CHIA, R., 1999, "A 'Rhizomatic Model of Organizational Change and Transformation, Perspective from a Metaphysics of Change", *British Journal of Management*, vol. 10, pp. 209-227.
- COSTE, Jacques-Henri, 1997, "La grande transformation de l'entreprise américaine, de la reconquête productive à la mondialisation d'un modèle de gouvernance", in *Mondialisation et domination économique, La dynamique anglo-saxonne*, Paris, Economica, pp. 33-61.
- CILLIER, P., 1998, *Complexity and Post-modernism*, Londres, Routledge.
- CZINKOTA and RONKAINEN, *International Marketing Strategy: Environmental Assessment and Entry*, Londres, The Dryden Press.
- DESGARDIN, Bruno, *Le nouvel environnement international*, Paris, Dunod.
- D'IRIBARNE, Philippe, HENRY, Alain, SEGAL, Jean-Pierre, CHEVRIER, Tatin, GLOBOKAR, Tatjana, 1999, *Cultures et mondialisation*, Paris, Seuil.
- DONALDSON, T & PRESTON, L. G., 1995, "The Stakeholder Theory of the Corporation, Concepts, Evidence and Implications", *Academy of Management Review*, vol 20, n° 2, pp. 65-91.
- DOZ, Y., BARTLETT, C.A. & PRAHALAD, C. K., 1981, "Global Competitive Pressures v. Host Country Demands: Managing Tensions in Multinational Corporations", *California Management Review*, n° 23, pp. 152-161.
- DUFOUR, Jean-François, 1999, *L'Asie émergente après la crise, les dragons, les tigres et la Chine*, éditions EMS.
- DUNNING, John, H, 1993, *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Workingham, Addison-Wesley.
- EISENHARDT, K. & BROWN, S.L., 1998, "Competing on the edge : Strategy as Structured Chaos, *Long Range Planning*, n°5, pp. 786-789.
- ELLIS, John & WILLIAMS, David, 1995, *International Business Strategy*, Londres, Pitman.
- EPHRAIM, Clark, COVA, Bernard & CERNES, Joëlle, *Le management des risques internationaux*, Paris, Economica.
- ESPOSITO, Marie-Claude et AZUELOS, Martine, (eds.), 1997, *Mondialisation et domination économique, la dynamique anglo-saxonne*, Paris, Economica.
- FAYEY, Liam & NARAYANAN, V. K., 1986, *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*, ST Paul, Minnesota.
- FAUGERE, Jean-Claude & alii, 1997, *Convergence et divergence, à l'heure de la mondialisation*, Paris, Economica.
- FIGUEREIDO, De, John, 2000, "Finding Sustainable Profitability in Electronic Commerce", *Sloan Management Review*, vol 41, n° 4, pp. 41-52.
- FREEMAN, R. E., 1995, *Strategic Management, A Stakeholder Approach*, Londres, Pitman.
- FRIEDMAN, Thomas, L., 1999, *The Lexus and the Olive Tree*, New York, Farrar, Strauss & Giroux.
- FUCHS, Peter F., MIFFLIN, Kenneth, MILLER, Danny & WHITNEY, John O., 2000, "Strategic Integration, Competing in the Age of Capabilities", *California Management Review*, vol. 42, n° 3, pp. 118-147.
- GILPIN, Robert, 2000, *The Challenge of Global Capitalism, The World Economy in the 21st Century*, Princeton, New Jersey, Princeton University Press.
- GOVINDARAJAN, Vijay & GUPTA, Anil, K, 2001, *Global Dominance, Transforming Global Presence into Global*

- Competitive Advantage*, San Francisco, Jossey-Bass.
- JOHANSSON Johny K. 2000, *Global Marketing*, International Edition.
- HAMEL, Gary, 2000, *Leading the Revolution*, Boston, Harvard, University Press.
- HART, Stuart, 1995, "A Natural Resource-Based View of the Firm", *Academy of Management Journal*, vol. 20, pp. 986-1014.
- HIRST, Paul & GRAHAM, Thompson, (eds.), 1996, *Globalization in Question and the possibility of Governance*, Cambridge, Polity Press.
- JAMES, Harold, *Why Globalization fails, Lessons from the Great Depresion*, Cambridge, Harvard University Press.
- JOFFRE, Patrick, 1989, "Internationalisation de l'entreprise", in JOFFRE P. & SIMON, Yves, *Encyclopédie de gestion*, Paris, Economica, pp. 1557-1586.
- HOLLAND, John, H. 1998, *Emergence, From Chaos to Order*, Oxford, Oxford University Press.
- KASHANI Karman and TYRPIN Dominique, 1999, *Marketing Management: An International Perspective Case Studies*, Macmillan Press.
- KELLY, Kevin, 1998, *New Rules for the Economy, Principles for Thriving in a Turbulent World*, Londres, New York, Penguin.
- KOTLER, P., 1967, *Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control*, N.Y., Prentice Hall.
- KUMAR V., 2000, *International Marketing Research*, (page 164 , ref. au Telephone Interviews).
- LAMB Charles W., HAIR Joseph F. & MCDANIEL, Carl, 2000, *Marketing*, South-Western College Publishing.
- LARRECHE, Jean-Claude, 1989, "Marketing Stratégique", in Joffre Patrick & Simon, Yves (eds.), *Encyclopédie de gestion*, Paris, Economica, p. 1882-1848.
- LEVITT, Theodore, "The Globalizaion of Markets", *Harvard Business Review*, Mai-juin, 1983.
- LAWRENCE, P. R. & LORSCH J. W., 1967, *Organization and Environment*, Boston, Harvard Business School. Trad. Fr., 1973, *Adapter les structures de l'entreprise*, Paris, Editions d'Organisation.
- McGRATH, Rita, & MacMILLAN, Ian, C., 2000, *The Entrepreneurial Mindset, Strategies for Continuously Creating Opportunity in an Age of Uncertainty*, Boston, Harvard Business Press.
- MARION, Gilles, 1997, "Une approche conventionaliste du marketing", *Revue Française de Gestion*, Paris, FNEGE, n° 112, janvier-février, pp. 78-91.
- MARION, Gilles, 2000, "La nouvelle crise des modèles rationalisateurs du marketing", *Revue Française de gestion*, Paris, FNEGE, janvier-février.
- MEANS, Grady & SCHNEIDER, David, 2000, *Meta-Capitalism*, John Wiley-PriceWaterhouse Coopers.
- MERCER, David, 1992, *Marketing*, Londres, New York, Blackwell Publishers, 2ème édition, 1996.
- MINTZBERG, Henry, 1994, *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Paris Dunod.
- MINTZBERG, Henry, & al., 1998, *Strategy Safari, The Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management*, Londres, Financial Times.
- MONYE Sylvester D., 2000, *The Handbook of International Marketing Communications*, Londres, New York, Blackwell Publishers.
- MORIN, Edgar & LE MOIGNE, Jean-Louis, 2000, *L'intelligence de la complexité*, Paris, L'Harmattan.
- MUCCHIELLI, Jean-Louis, 1998, *Multi-nationales et mondialisation*, Paris, Le Seuil.
- OCHS, Patrick, 1998, *Le marketing de l'offre*, Paris, Economica.
- OHMAE, Kenichi, 1990, *The Borderless World*, trad. fr. *L'entreprise sans frontières, Nouveaux impératifs stratégiques*, Paris, Interédition, 1991.
- OLLIVIER, Alain, DAYAN, Armand, OURSET, Roger, 1999, *Le marketing international*, Paris, PUF.
- PANIGYRAKIS, Georgios G., 1989, "Modèle global de comportement d'achat

du consommateur et perception de la qualité”, *Economie et Gestion*, Novembre 1989.

PANIGYRAKIS, Georgios, G., 1989, “Le profil du Chef de produit français dans la grande distribution”, *Revue Française de Gestion*, n° 75, septembre-octobre.

PANIGYRAKIS, Georgios G., 1992, *Marketing international d'export*, Athènes, Ed. Stamoulis, 2è édition, 1995.

PAYNE, Andrian, 1993, *The Essence of Service Marketing*, New York, Prentice Hall.

PETROF, John V., TZORTZAKIS, Kostas M. & TZORTAKIS, Alexia, K., 2001, *Marketing Management, Approche Hélienne*, Athènes, Ed. Rossili.

PORTER, Michael E., 1990, *The Competitive Advantage of Nations*, Basingstoke, Macmillan.

PORTER, Michael & VAN DER LINDE, Claas, 1995, “Towards a new conception of the Environment-Competitiveness Relationship”, *Journal of Economic Perspectives*, vol. 9, n° 1, pp. 97-118.

PORTER, Michael & STERN, Scott, 2001, “Innovation, Location Matters”, *MIT Sloan Management Review*, Cambridge, MIT Press, vol. 42, n°4, pp. 28-36.

RAINELLI, Michel, 1997, *Les stratégies des entreprises face à la mondialisation*, édition management et société.

REIHARDT, F. L., 1999, “Environmental Product Differentiation, Implications for Corporate Strategy”, *California Management Review*, vol. 40, n° 4, été, pp. 43-73.

ROSEN, K., T. & HOWARD, AM. L., 2000, “E-retail, Gold Rush or Fools's Gold? ”, *California Management Review*, vol. 42, n° 3, pp. 72-100.

ROUX-DUFORT, Christophe, 1999, *La gestion de crise*, De Boeck Université.

SANDHUSEN Richard L., 1993, *Marketing*,

SAWHNEY, Mohanbir & PRANDELLI, Emanuela, 2000, “Communities of Creation, Managing Distributed Innovation in Turbulent Markets ”, *California Management Review*, vol. 42, n° 4, été 2000.

SIRONI, Françoise, 1997, “L'universalité est-elle une torture ? ”, *Nouvelle revue d'ethnopsychiatrie*, n° 34, Grenoble.

SOLOMON, Michel R. & STUART, Elenora W., 2000, *Marketing, Real People, Real Choices*.

THIEL, Daniel, (ed.), 1999, *La dynamique des systèmes, complexité et chaos*, éditions Hermès.

TSAGLAGLANOS, Angelos A., 2000, *Principes de base du marketing*, Thessaloniki, Ed. Fr. Kyriakidis, volume A.

VERBUNT, Gilles, 2001, *La société interculturelle, Vivre la diversité humaine*, Paris, Seuil.

ZEITHAML, Valérie A. & BITNER, Mary Jo, 1996, *Services Marketing*, International Edition, 2000, 2è édition.