

## Sommaire :

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Biographie de l'auteur</b>   | <b>2</b>  |
| <b>Titre de l'ouvrage</b>   | <b>3</b>  |
| <b>Nature de l'ouvrage et méthodologie de travail</b>                                       | <b>4</b>  |
| <b>RESUME</b>   | <b>6</b>  |
| -Chapitre I :Culture et Marketing   |           |
| -Chapitre II :Le processus de culture   |           |
| -Chapitre III :La dynamique culturelle  |           |
| -ChapitreIV :langue, culture et communication   |           |
| - Chapitre V :Etude de marché cross culturelle  |           |
| -Chapitre VI :Globalisation ?   |           |
| -Chapitre VII :Le Marketing interculturel   |           |
| -Chapitre VIII :Adaptation ou standardisation de la -politique de produit                   |           |
| -Chapitre IX :Gestion de l'image liée à la nationalité et à la marque                       |           |
| -Chapitre X :Le prix au centre du rapport d'échange   |           |
| -Chapitre XI :Organisation commerciale :distribution et promotion des ventes à l'étranger   |           |
| -Chapitre XII :Communication internationale   |           |
| -Chapitre XIII :Stratégies et tactiques dans les négociations commerciales interculturelles |           |
| -Chapitre XIV :Marketing international et rémunérations -occultes                           |           |
| -Chapitre XV :Perceptions culturelles du temps et gestion commerciale                       |           |
| <b>Critique et Appréciations personnelles</b>   | <b>21</b> |

## Biographie de l'auteur :



**Jean-Claude USUNIER** : Auteur de renommée mondiale qui opère dans divers **domaines de recherche** tel que :

- ❖ Marketing international
- ❖ management comparatif et cross-culturel
- ❖ négociation d'affaires

### **Cursus de formation :**

- ❖ Diplôme de HEC (Paris)
- ❖ Maîtrise en droit international
- ❖ Doctorat d'Etat en Sciences Economiques (Paris)
- ❖ Programme doctoral HEC

### **Carrière professionnelle :**

USUNIER est actuellement Directeur de l'Institut Universitaire de Management International (IUMI)

Antérieurement il a été Professeur à l'Université Louis-Pasteur (Strasbourg), à l'Université Pierre Mendès-France (Grenoble) et à l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris.

Il est aussi consultant en marketing industriel et prévision des ventes (Groupe Schneider) et Professeur visitant à UCLA et à la Helsinki School of Economics.

De part ses activités professionnelles l'auteur s'affilie à un certain nombre d'affiliations internationales :

- ❖ Academy of International Business
  - ❖ Academy of Management
  - ❖ Association Française du Marketing
- et publie des recueils de séminaires mondiaux.

## TITRE DE L'OUVRAGE

### « Commerce entre cultures »

Les trois mots composants, connotent un guide de théorie et pratique.

#### Commerce

Le mot « commerce » disposant d'un ensemble de sens variés.

L'auteur a insisté sur l'utilisation de ce mot, sous sa dimension de relations interpersonnelles complexes lors de l'échange.

#### Entre cultures :

La deuxième partie du titre témoigne l'importance de la prise en considération des différences culturelles qui orientent les comportements sujets de réflexion.

## **Nature de l'ouvrage et méthodologie de travail :**

Commerce entre cultures est un guide de théorie et pratique de nature didactique donc, qui met en garde le lecteur vis à vis de la culture, notamment dans le domaine Marketing.

**La première partie : « Analyser l'environnement : variable culturelle en marketing international »**

Cette partie initie le lecteur par :

- ❖ Une description de la culture et ses enjeux
- ❖ Une proposition de théories ou de notions nouvellement introduites qui ont démontré leur succès

**La deuxième partie « Marketing global ou Marketing interculturel »**

Informe le lecteur sur les bases de chacune de ces deux concepts, et déploie par la suite les enjeux de chaque adoption, sur le plan produit et image de marque .

**La troisième partie « Décisions tactiques du Marketing international»**

Présente la procédure exemplaire du Marketing mix à suivre et en même temps informe le lecteur sur les techniques utilisées mondialement.

**La quatrième partie : « Négociation et Gestion commerciale interculturelles »**

La dernière partie propose des solutions favorables à certains sujets « tabou » dans différentes cultures, qui emboîtent le pas à la conclusion des affaires .

La disposition des informations, se fait donc du général au particulier et du stratégique au tactique, avec apparition de références bibliographiques à la fin des chapitres.

Enfin, l'introduction épilogue sur un deuxième tome à caractère pédagogique qui comble le souci d'auto formation chez l'auteur pour chacun des cas traités en chapitres.

## Résumé :

### Chapitre I : Analyser l'environnement, la variable culturelle en Marketing international

Le Marketing est un concept résultant du succès des firmes multinationales Américaines qui ont développé un vocabulaire et des modes de réflexion propres.

la popularisation du livre « Marketing management », de Kotler et Dubois comme source d'information a accentué l'utilisation du Marketing .A l'exception des entreprises Japonaises qui se considéraient indépendantes par le recours à une information spécifique par le recours au« Soft-data » et « Hard-data ».

A travers, l'expansion du Marketing, il s'est avéré que le comportement du consommateur s'influence par des variables essentielles de la culture :

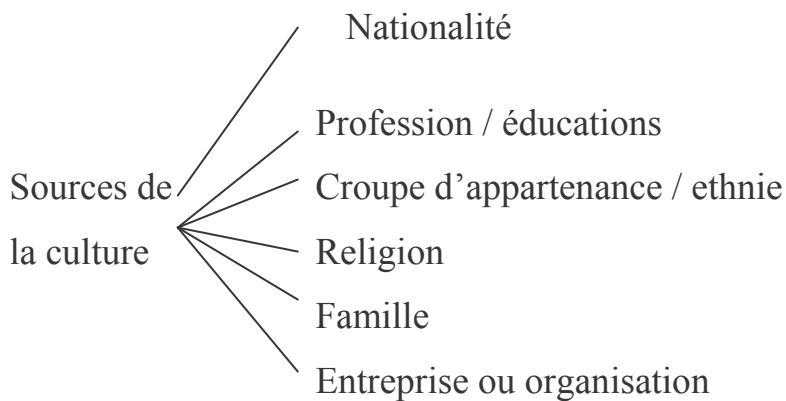
- \* La hiérarchie des besoins : à cause du niveau de développement.
- \* L'orientation vers l'individualisme ou collectivisme.
- \* Les conversions sociales, les coutumes et habitudes de vie.

La négociation dès lors, repose non seulement sur la persuasion mais exige aussi le respect des limites culturelles.

### Chapitre II :Le processus de culture

La culture est un processus par lequel un ensemble de croyances et de normes partagées par un groupe affectent la prise de décision d'un individu.

La variété des cultures, émane de ses sources qui sont aussi différentes :



L'existence d'une personnalité modale est impossible ; à raison des représentations sociales qui conditionnent les images forgées vis à vis des nouveautés .

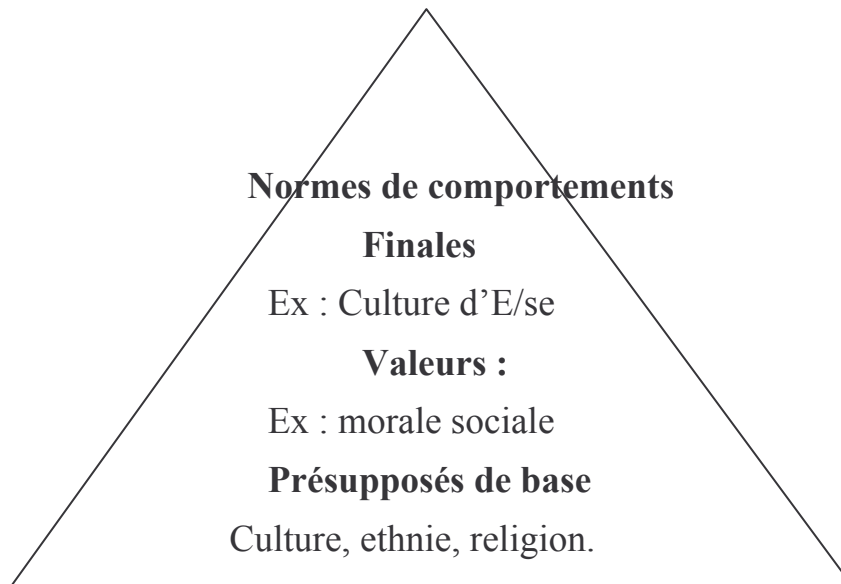
### **Chapitre III :La dynamique culturelle**

Des « grilles de lecture et d'évaluation » établies par l'auteur, proposent l'attitude à adopter à chaque trait de différenciation culturelle.

Le « wishtful thinking »ou dire ce que l'on souhaite mais pas ce que l'on pense vraiment, est une technique récente et qui témoigne que les problèmes se sont développés pour se familiariser et faciliter l'atteinte du but.

En d'autre termes en matière de management, les investisseurs étrangers pour réussir devraient chercher à comprendre le comportement de leurs salariés.

Ainsi, Derr et Laurent (1989), présentent le triangle suivant qui classe les variantes influençant le comportement des employés au sein d'une entreprise :



## Chapitre IV : Langue culture et communication

La théorie « whorfienne » stipule que la signification et la perception des clauses contractuelles sont influencés par la langue, ce qui nécessite la prudence dans le monde des affaires.

La communication verbale quant à elle trouve sa solution dans « la méta communication » proposée par Paul watzlawick et les tenants de l'école Palo. C'est une communication par des règles qui exige la connaissance des règles de l'autre culture.

L'apparition de certains phénomènes comme :

- ❖ L'Ethnocentrisme : référence à la culture nationale
- ❖ Stéréotypes : Représentation manipulée
- ❖ « Self shock » : Choc par rapport aux nouveautés

engage la gestion des malentendus en se concentrant sur :

- \* La connaissance de la culture d'autrui
- \* L'utilisation d'interprètes fiables.
- \* L'adoption de l'attitude « démineur ».

## **Chapitre V : Etude de Marché cross-culturelle : les limites de l'équivalence**

Les études cross culturelles indispensables pour des lancements internationaux, présentent des risques de biais causés par des actes volontaires des interviewés désirant préserver leur intimité culturelle.

Deux approches de recherche sont proposées, au niveau international :

- ❖ « L'Etic » : Regroupe des testes applicables directement à plusieurs cultures (Piken 1966)
- ❖ « L'Emic » : présente des instruments de Recherche Marketing adaptés à chaque culture.

Douglas et Craig (1982) présentent la solution optimale, en une étude hybride entre Etic et Emic. C'est une multi-Emic conservant une coordination centrale afin d'aboutir à une étude Etic.

Parallèlement, Brislin et Baumgardner, affirment que les études réalisées sur des échantillons non probabilistes respectant la variabilité culturelle sont généralement les plus fiables.

## Chapitre VI : Globalisation ?

La globalisation est la standardisation de l'offre des biens et services à l'ensemble des marchés mondiaux,

Selon des études menées par Fox et Day en 1986, les produits « high-touch » sont les plus susceptibles d'un Marketing global, le consommateur quant à lui est « free culture » ce qui prouve que le processus de globalisation est plus imposé au consommateur auquel n'est pas participant actif.

Malgré ces dires, le Marketing global peut être présenté comme un outil très puissant au développement économique des pays en voie de développement par la satisfaction des besoins et désirs maltraités

Ce mouvement stratégique désigné de globalisation offre aux firmes un avantage compétitif, qui pénètrent les nouveaux Marchés par la standardisation de leur programme Marketing Mix où les prix sont plus bas par rapport au marché .

Néanmoins, ce processus reste conditionné par le maintien de la libéralisation.

## Chapitre VII : Le Marketing interculturel :

Le Marketing interculturel adaptatif auquel font appel de plus en plus les firmes multinationales, reconnaît son succès au fait qu'il ne s'agit pas d'imposer le produit déterminé avec les mêmes éléments du Marketing mix, mais plutôt d'avoir une démarche pluridimensionnelle au niveau de pays différents dans le souci de rassembler des consommateurs par l'adhésion spontanée au lieu de l'imposition de valeurs culturelles étrangères auxquelles ils ne sont pas disposés à accepter.

La démarche donc utilisée est la méthode du PGCD qui cherche à intégrer les similitudes et les différences en constituant des zones d'affinités culturelles, pour lesquelles on adopte la même méthodologie de pénétration avec le même produit.

## Chapitre VIII : Adaptation au standardisation de la Politique de produit : un modèle de choix

Tableau présentant des arguments en faveur de l'adaptation ou de la standardisation

| <b>Adaptation</b>  |                              | <b>Standardisation</b>  |
|--|------------------------------|---|
| Des produits respectant les normes habituelles : possibilité de baisse des coûts en diminuant le risque d'erreur.                          | <b>Attributs physiques</b>   | Des produits uniformisés et innovés peuvent conduire à des économies d'échelle par les effets d'expérience. |
| Possibilité d'offrir des services nettement moins extensifs en respectant les différences dans les conditions de distribution des services |                              | <b>Attributs de services</b>  |
| Image difficile à gérer à cause des problèmes symboliques de la consommation, où l'examen des symboles doit être très attentif             | <b>Attributs symboliques</b> | Les effets d'esthétique doivent être développés pour former une image, favorable des produits importés.     |

## Chapitre IX : Gestion de l'Image liée à la nationalité et à la marque

L'existence de l'organisation mondiale de la propriété Industrielle (OMPI) et des conventions internationales démontrent, la complexité de la gestion des marques au niveau International

En effet, l'expansion des marques au niveau International, exige une certaine attention vis à vis du pouvoir d'évocation dépendant du contexte et de la langue du pays d'origine car dans le cas contraire des marques utilisées directement peuvent être qualifiées de fâcheuses ») Chevrolet » qui exprime dans les pays d'Amérique Latine « Ne marche pas »).Il faut donc s'appliquer à introduire les modifications nécessaires.

La transposition d'une marque au plan international se fait selon la variabilité culturelle en :

- \* Pure et simple : Pampers en câlines
- \* Transparence : Gillette veut dire en Allemand soyance.
- \* Translittération : Sony acceptable dans différentes langues.

Alors que le Marketing global exige un investissement important en communication persuasive, une marque internationale a plus de crédibilité aux yeux du public

## Chapitre X : Le prix au centre du rapport d'échange

La rationalité du consommateur intervient le plus souvent dans le choix du prix qui peut être qualifié de dépourvu culturel et pire ennemi du Marketing de grande marque en faisant objet de marchandage.

Cependant, le prix est un élément clé dans l'évaluation de la qualité, ainsi Becher (1965) explique que les consommateurs ne bâtissent pas des évaluations subjectives à travers une composante individuelle irrationnelle, mais plutôt à travers la soumission inconsciente dans leurs vies sociales de tous les jours aux représentations sociales, que leur indique leur fond culturel.

Les consommateurs, de ce fait, sont bien, obligés d'employer des sortes de recettes toutes faites pour guider leurs stratégies de choix ; Tellis et Gaeth (1990) dans ce cadre en proposent trois :

- ❖ Best value : Rechercher d'une manière rationnelle le meilleur rapport qualité/prix
- ❖ Price seeking : Utiliser le prix comme évaluateur de qualité
- ❖ Price aversion : Inverser le risque par le choix du prix le moins cher.

Au niveau international, la gestion du prix soit par tactique de manipulation ou dumping, oblige la méfiance à l'égard des fausses facturations à cause des changes, et au commerce parallèle en cas de nouveaux produits pour assurer l'exclusivité.

## Chapitre XI : organisation commerciale : Distribution et promotion des ventes à l'étranger

Le marketing mix est prôné comme la solution au service de l'attrait du consommateur, face aux différences culturelles.

La distribution et le choix des canaux de distribution vus comme un système de motivation, est très prise au sérieux par les Japonais qui satisfont le pouvoir d'achat élevé à travers l'esthétique, la qualité et le service et encouragent les achats par le système des rabais ensuite par « Tegata » qui veut dire les paiements différés.

Par ailleurs les japonais, sont accusés d'avoir toujours protégé les milieux d'affaires locaux par le « Keiretsu », en essayant de créer des liens affectifs entre producteurs, grossistes et détaillants qui deviennent des circuits impénétrable pour les producteurs étrangers.

La stimulation des vendeurs, en fin de compte, intervient par une comparaison cross-culturelle qui nécessite de :

- ❖ fixer objectifs réalistes et stimulateurs
- ❖ Evaluer- établir un feed back.
- ❖ Etablir un système de récompense et punition
- ❖ Respecter les conventions existantes.

La promotion des ventes, par ailleurs, exige une étude pour reconnaître la législation de chaque méthode et évaluer ses chances de succès.

## **Chapitre XII : communication internationale**

La communication publicitaire reconnue mondialement en deux sortes, est très liée aux attitudes culturelles et linguistiques :

- ❖ La publicité publiphobie : vue comme une perte d'argent
- ❖ la publicité comparative : qui est interdite dans certains pays Européens et autorisée aux Etats-Unis

Le consommateur sera moins sensible au contenu informatif s'il ne l'utilise pas vraiment dans son processus d'évaluation, la constitution de slogans par image est mieux adapté au contexte international.

Les évolutions techniques- les Satellites-donnent une très grande impulsion à la globalisation et par conséquent bousculent les différences nationales, il faut donc veiller à établir la notoriété et le capital d'image d'une entreprise en étant tout prudent à la variabilité culturelle.

## **Chapitre XIII : Stratégies et tactiques dans les négociations commerciales interculturelles**

Le marketing relationnel avec une condition de crédibilité, est la solution rationnelle face aux négociations commerciales internationales qui exigent le respect des variabilités culturelles.

Les perceptions hiérarchiques qui se démontrent à travers le refus de traiter avec de simples personnes sont le vrai casse tête des négociateurs, on recourt, dès lors, aux « ouvreurs de portes » ou « enquêteur marketing » perçus de statut élevé .

Le choix des stratégies de négociation,

- ❖ la stratégie distributive par une négociation devant aboutir à un partage de taille fixe et non extensible sauf à volonté des parties.
- ❖ la stratégie intégrative qui aboutit au partage accru et projets futurs selon des attitudes coopératives des négociateurs,

Peut être opposé, néanmoins on peut avancer les hypothèses que le vendeur peut s'orienter vers le « problem solving » alors que l'acheteur pourra l'exploiter et augmenter son résultat en adoptant une stratégie distributive.

Il faudrait donc gagner la confiance de l'autre pour l'amener à s'engager par écrit.

Quelques adoptions de négociation dans  
divers cultures

- ❖ Style japonais : préparation à l'avance pour la définition de leurs objectifs qu'ils défendraient par négociation

- ❖ Style chinois : d'une passivité pour conduire des interlocuteurs à céder les premiers
- ❖ Style américain : professionnalisme et croyance au « the one best way »
- ❖ Style allemand : le sérieux et la lenteur dans la prise de décision
- ❖ Style britannique » : soft sell »
- ❖ Style moyen oriental : l'amitié est recherchée, l'émotivité et surtout le respect des valeurs de l'islam.
- ❖ Style d'Afrique noire : temps très peu respecté, centrage sur le sujet, peu d'attrait pour l'argent. .

## **Chapitre XIV : Marketing international et Rémunérations Occultes.**

Le Bakchich, spécifique à certains états de vente du marketing international, est une rémunération implicite, qui se justifie économiquement par :

- ❖ Contrat d'agence commerciale implicite (offrir des services en contrepartie)
- ❖ Droit de propriété implicite sur la passation des marchés.
- ❖ Salaire implicite (bonne qualité de vie au travail ).

Les conséquences négatives de ce système se déploient sur le pays source de scandale en :

- ❖ Projets inutiles.
- ❖ Décourager la compétence.
- ❖ Entraîner un manque de sérieux technique.

En conclusion, combattre ce phénomène revient à une révision des faits :

- ❖ Codifier les services
- ❖ fixer des plafonds salariaux
- ❖ standardiser les formalités d'enregistrement public

## **Chapitre XV : Perceptions culturelles du temps et gestion commerciale internationale**

La perception du temps a évolué à travers les cultures, les représentations temporelles se forment dimensionnellement en terme:

- ❖ d'économicité du temps (time is money).
- ❖ d'utilisation mono chronique (faire une chose suivant un plan) ou poly chronique (modifier facilement le plan fixe).

Ces différences de représentation culturelles du temps sont reflétées véhiculées et reproduites à travers la langue, Exemple : le mot américain

«deadline» qui veut dire danger se traduit faussement en français «échéances».

La conception métaphysique du temps, créée par les peuples bantous, qui considère que le temps n'a pas de valeur s'il n'est pas marqué par un événement, démontre que le temps historique suit trois composantes :

- ❖ le temps biologique : qui définit le cours irréversible de la vie
- ❖ le temps mythique : ou sacré.
- ❖ le temps cosmique dû à l'alternance des saisons et des cycles.

La gestion culturelle du temps, soulève une différenciation perceptuelle par rapport au temps de l'attente :

- ❖ temps qui marque l'attente d'un rendez-vous, un événement
- ❖ ou d'autre part le temps qui est considéré coût perdu ou gaspillé.

En fait un temps économique, classé de premier ordre chez les Mauritaniens et les brésiliens, peut devenir un handicap s'il est trop structuré car il:

- ❖ empêche de se consacrer à des horizons longs
- ❖ méprise la réflexion aux expériences du passées

## Critique et appréciations personnelles :

-Destiné à guider les comportements dans un nouveau domaine multinational « Commerce entre cultures » dont l'auteur débat théorie et pratique essaie d'explorer la complexité des cultures :

*Quelle est l'avenir de la culture au sein de la mondialisation? Comment la diversité culturelle peut-elle s'imposer à la volonté globalisant de l'économie ? Si aujourd'hui elle tend toujours à lui résister, qu'en sera-t-il demain ? Les particularismes culturels sont-ils condamnés à disparaître ? Si non, quelles sont leurs armes ?*

En règle générale le parcours de la culture suit le fil directeur de ces deux étapes :

- ❖ L'attitude du silence et l'oubli comme la meilleure des solutions, s'est très vite rendue caduque car l'on ne peut pas enterrer une valeur culturelle indéfiniment
  
- ❖ Aujourd'hui, la culture n'appartient plus à une région, une langue ou un individu, mais à une circonstance, à un contexte. Il est dommage à

mon avis, qu'une société ne puisse préserver ce qui structure son identité.

Les réponses de » **Jean Claude Usunier** » à ces questions ouvertes se font à l'intermédiaire d' études de marchés, d' expériences ou de théories qui ne font donc, qu'appuyer ou infirmer les hypothèses de base souvent recueillies d'études antérieures de spécialistes tels que Kotler , Dubois, Adler ,Fisher...

L'apparition des références à la fin des chapitres, reflète la nécessité de recourir à ces références pour approfondir son étude.

-Jean Claude Usunier, propose à son lecteur un "contrat de lecture" incluant deux objectifs :

- ❖ le premier présente des idéologies culturelles
- ❖ le deuxième vise à reconstruire à travers exemples d' échantillons des tactiques.

Au terme de notre lecture, il apparaît que l'ouvrage remplit ce contrat même si certaines ouvertures demanderaient à être approfondies lors d'une présence face à la situation.

Mais, je me trouve déçue de ne pouvoir retrouver aucun exemple marocain, et je me contente de dire qu'il le valait mieux d'une part pour stimuler les travailleurs marocains et d'autre part pour garder une opinion propre vis à vis de certaines « qualités » auquel il pourrait être qualifié de pire pour certains sujets sensibles

Finalement, ce livre m'inspire qu'un bon manager privilégiera:

- ❖ la réflexion et la recherche au préalable
- ❖ la projection de la vision à long terme
- ❖ la réussite d'un projet repose sur la méfiance à l'égard des ressources d'informations.