

*Que
sais-je?*

LE MARKETING INTERNATIONAL

**A. OLLIVIER, A. DAYAN
ET R. OURSET**



PRESSES UNIVERSITAIRES DE FRANCE

77G63/10
c 25
QUE SAIS-JE ?

Le marketing international

ALAIN OLLIVIER

ARMAND DAYAN

ROGER OURSET

Professeurs à l'ESCP
Consultants

Troisième édition corrigée

14^e mille



DES MÊMES AUTEURS

- A. Dayan, *Manuel de la distribution*, coll. « Gestion », PUF, 1992.
- A. Dayan et al., *La distribution*, CEPL-Hachette, 1973.
- A. Dayan, *La distribution des produits de consommation*, PUF, 1974.
- A. Dayan et al., *La publicité de A à Z*, Retz, 1975.
- A. Dayan, *La publicité*, PUF, coll. « Puf formation », 1976.
- A. Dayan, *Le marketing*, PUF, coll. « Que sais-je ? », n° 1672, 8^e éd., 1993 (ouvrage traduit en espagnol, portugais, arabe, roumain, bulgare, russe et suédois).
- A. Dayan, *Le marketing industriel*, PUF, coll. « Que sais-je ? », n° 2036, 4^e éd., 1994.
- A. Dayan, *Marketing industriel*, Vuibert, « Gestion », 3^e éd., 1993.
- A. Dayan, *La publicité*, PUF, coll. « Que sais-je ? », n° 274, 6^e éd., 1993.
- A. Dayan et A. Zeyl, *L'animation et le contrôle de la force de vente*, Ed. d'Organisation, 4^e éd., 1990.
- A. Dayan et A. Zeyl, *Organisation et gestion de la force de vente*, Ed. d'Organisation, 3^e éd., 1991.
- A. Dayan, J. Bon, A. Cadix, R. de Maricourt, C. Michon, A. Ollivier, *Marketing*, PUF, coll. « Fondamental », 4^e éd., 1992.
- A. Dayan, A. et L. Troadec, *Promotion des ventes et p.l.v.*, PUF, coll. « Que sais-je ? », n° 2482, 1989.
- A. Dayan, A. et L. Troadec, *Le merchandising*, PUF, coll. « Que sais-je ? », n° 2516, 2^e éd., 1993.
- A. Ollivier, J. Bon et C. Michon, *Influence de la publicité sur la durée de vie des marques*, Fondation « Jours de France », Paris, 1981.
- A. Ollivier et R. de Maricourt, *Pratique du marketing en Afrique*, Paris, Edicef, 1990.

ISBN 2 13 043932 2

Dépôt légal — 1^{re} édition : 1990

3^e édition corrigée : 1994, décembre

© Presses Universitaires de France, 1990

108, boulevard Saint-Germain, 75006 Paris

CHAPITRE PREMIER

LE MARKETING INTERNATIONAL

Introduction

Pour de nombreuses entreprises, la découverte, l'apprentissage et la mise en œuvre d'un marketing international s'imposent comme le fruit d'une double nécessité : celle d'une ouverture croissante vers les marchés extérieurs et celle d'une meilleure maîtrise de leurs relations avec ces marchés.

En France, 20 % du Produit national brut trouvent leurs débouchés en dehors de nos frontières et encore cette moyenne masque-t-elle des différences très importantes selon les secteurs. Pour l'industrie aéronautique, la chimie organique, la téléphonie ou pour les fabricants de matériel ferroviaire, l'exportation compte pour plus de 70 % du chiffre d'affaires. Dans ces secteurs, il n'y a d'ailleurs pas d'alternative car les marchés sont mondiaux et une entreprise ne peut se maintenir si elle n'approche pas une clientèle dans de nombreux pays étrangers. Sans que cela soit aussi nécessaire, les entreprises de la plupart des secteurs industriels trouvent des avantages déterminants à l'internationalisation : nouveaux débouchés et nouvelles sources de profit, gain de productivité par accroissement des volumes, apprentissage au contact d'une concurrence performante et innovante... L'incitation est telle qu'en moyenne 4 salariés de l'industrie sur 10 travaillent pour les marchés étrangers¹.

1. Pour une analyse approfondie de la situation française, cf. F. David, *La guerre de l'export*, Paris, J.-C. Lattès éd., 1986.

En s'ouvrant sur l'extérieur puis en y renforçant leurs positions, les entreprises éprouvent le besoin de comprendre de mieux en mieux le contexte étranger dans lequel s'inscrit leur activité. De la compréhension naît une capacité d'adaptation, gage d'efficacité et de pérennité. Le marketing s'impose alors comme une aide indispensable au développement international.

I. — L'international ne dénature pas la démarche de marketing

Peut-on vraiment parler d'un marketing spécifiquement international ? La question peut sembler insolite en ouverture d'un ouvrage dont le titre indique au lecteur que c'est précisément son objet. Elle mérite cependant d'être posée tant on retrouvera dans la mise en œuvre du marketing international le respect des règles générales du marketing dont voici une présentation simplifiée à travers une définition et une démarche² :

- 1) Une définition : le marketing est un état d'esprit, une démarche et un ensemble de méthodes et de techniques permettant à l'entreprise de gagner puis de conserver une clientèle rentable, grâce à une écoute permanente du marché pour anticiper ou à défaut s'adapter.
- 2) Une démarche en trois grandes phases principales :
 - Connaissance du marché par l'observation et l'analyse de la demande, de la concurrence, des intermédiaires (distributeurs, prescripteurs), de l'environnement législatif, technique, économique, socioculturel... ;
 - Définition d'une offre commerciale en fonction d'une cible choisie et d'un positionnement recherché grâce à une politique de produit, de prix et de communication ;
 - Commercialisation des biens et des services grâce à la politique de communication et de distribution.

Cette démarche, renouvelée en permanence, fait l'objet d'une planification et d'une budgétisation, et elle est sou-

2. On consultera, pour une connaissance plus approfondie des techniques du marketing, les ouvrages généraux cités en bibliographie, et dans cette même collection *Le marketing*, « Que sais-je ? », n° 1672, 8^e éd., 1993.

mise à un système de contrôle du bien-fondé des actions entreprises.

Ces règles fondamentales du marketing restent parfaitement valables pour orienter le développement commercial de l'entreprise à l'étranger et il est évident qu'il ne peut y avoir de marketing international efficace dans une entreprise qui ne les aurait pas assimilées.

II. — La spécificité du marketing international

S'il n'y a aucune rupture théorique dans l'internationalisation du marketing, sa mise en œuvre pratique est par contre source d'expériences originales.

1. La prise en compte du jeu des pouvoirs publics nationaux. — L'entreprise qui s'internationalise, que ce soit par exportation ou implantation, entre dans un jeu où les pouvoirs publics des différents pays ne sont ni passifs ni neutres. En dépit du discours libre-échangiste dominant, les responsables des politiques nationales ont tendance à favoriser les exportations et à freiner les importations. L'enjeu que constitue l'équilibre de la balance des paiements est trop important pour qu'il soit réaliste d'imaginer un autre comportement. De cet équilibre dépend en effet la stabilité de la monnaie nationale et le niveau de l'inflation. De plus, il est nécessaire d'exporter pour financer des importations obligatoires (produits énergétiques pour des pays comme la France, matières premières agricoles ou biens d'équipement professionnel pour d'autres...). Enfin le niveau d'endettement et le service de la dette qui en découle est directement lié au solde des échanges du pays avec l'extérieur.

Une entreprise peut donc espérer des autorités de son pays d'origine la création d'un environnement favorable à son développement international. Nous en verrons l'illustration par l'exemple français dans les chapitres suivants ; il faut d'ailleurs noter que la France ne fait pas partie des pays les plus interventionnistes et que de toutes façons une comparaison internationale du poids des interventions est extrêmement délicate du fait de leur diversité.

Par contre, l'entreprise devra être attentive aux réactions et dispositions des pays étrangers, tous les cas étant envisageables. Un pays étranger peut témoigner de la plus grande bienveillance à l'égard d'un exportateur si celui-ci peut pallier une carence de biens de première nécessité ou s'il peut fournir des biens ou ser-

vices porteurs de technologie. Le comportement le plus fréquent des pays importateurs est cependant de type défensif, certains Etats faisant preuve dans ce domaine d'une grande imagination pour susciter des obstacles tout en tenant un discours libre-échangiste.

Le comportement des pouvoirs publics nationaux a des implications très concrètes pour les entreprises. Ainsi un producteur français de produits agro-alimentaires désirant exporter vers les Etats-Unis pourra compter sur l'appui de divers organismes publics français pour obtenir des informations sur le marché ; il bénéficiera d'une couverture partielle de ses risques commerciaux, de facilités de financement et de trésorerie ; il pourra enfin bénéficier de mesures d'allègement fiscal. Par contre, il devra affronter une législation américaine très rigoureuse en matière de normes et de contrôle de qualité sous la surveillance tâillonne de la « Food and Drugs Administration ».

En marketing international, il faut également tenir compte du risque politique lié à tous les pays destinataires des produits et services. L'exportation, et surtout l'implantation à l'étranger font courir à l'entreprise des risques de perte d'actif plus importants que dans le contexte national : guerres, révolutions ou émeutes peuvent entraîner la destruction de bâtiments, matériel et stocks et des décisions politiques peuvent déboucher sur la confiscation de biens.

Il revient à la fonction « marketing international » d'identifier ces menaces et ces occasions favorables, et de les intégrer dans la stratégie de développement international de l'entreprise.

2. La variabilité des conditions de marché. — Cette seconde source de spécificité du marketing international est moins évidente car elle ne dépend pas de facteurs radicalement nouveaux par rapport à un marketing national. Un marché national n'est en effet jamais homogène ; il est composé de segments ayant leurs caractéristiques propres et obligeant le producteur à adapter son offre et ses techniques de commercialisation. En marketing international, cette nécessité prend une ampleur telle qu'elle a de profondes répercussions sur le mode de fonctionnement et sur l'organisation de l'entreprise.

Pour un même produit les contextes de marché peuvent différer radicalement d'un pays à l'autre. Nous avons vu l'influence de l'environnement politique et administratif déterminé par les pouvoirs publics locaux. De même les situations économiques peuvent varier d'une façon telle qu'un produit acceptable par un large segment d'acheteurs dans un pays donné sera réservé à une petite minorité dans un autre pays. Cela est vrai pour les biens de consommation comme pour les biens d'équipement. La vente de certains produits industriels pose le problème du transfert du savoir-faire à l'utilisateur : inutile pour certains pays qui possèdent l'expertise suffisante, cela devient une opération obligatoire et lourde dans d'autres contextes nationaux.

Extrêmement sensible est aussi la variabilité du contexte socioculturel ou des habitudes d'achat et de consommation : une qualité fondamentale pour un produit dans l'esprit d'un ensemble d'acheteurs nationaux peut être sans intérêt voir même constituer un frein dans d'autres pays. Ainsi la « nervosité » d'une voiture, appréciée par une majorité de conducteurs européens, laisse indifférent l'Américain moyen. Des plats cuisinés faciles à préparer seront rejetés dans certains pays car ils heurtent la perception dominante du rôle de la femme. Un salaisonnier français a 8 recettes pour un même produit, adaptées au goût dominant dans chacun des 12 pays européens. Il n'existe ni produit ni consommateur universels.

Enfin l'organisation et la dynamique des marchés sont des sources très importantes de différenciation. Certaines s'imposent à l'évidence comme la distinction entre les pays dont l'économie est entièrement contrôlée par l'Etat et ceux à économie de marché. Dans ce second groupe, la variabilité reste très grande en fonction de l'organisation des réseaux de distribution³, des coutumes dans la négociation commerciale, des modes de paiement et moyens de financement, etc.

3. Pour une illustration des différences entre systèmes de distribution, cf. M. Dupuis et R. de Maricourt, *France, Etats-Unis, Japon. Trois mondes, trois distributions*, ESCP et LSA (éd.), Paris, 1989.

Une telle diversité des configurations et des réactions de marché impose à l'entreprise une organisation spécifique de marketing caractérisée par :

- un système d'observation efficace de l'ensemble des marchés privilégiant une présence locale afin de connaître rapidement et si possible d'anticiper les variations ;
- une grande réactivité aux demandes spécifiques, ce qui suppose également une grande adaptabilité de la part des services de production et des services administratifs ;
- un système de suivi des résultats et de contrôle de l'efficacité des actions engagées en dépit des difficultés liées aux différences d'enregistrement comptable, aux variations monétaires et aux différences « culturelles » dans la gestion des entreprises ;
- une capacité à imaginer et mettre en œuvre une grande variété de techniques de recueil d'information et d'action sur le marché afin de composer avec tous les cas particuliers.

Ce sont là des conditions nécessaires à un développement international durable et rentable.

III. — Les deux types de mise en œuvre du marketing international

Doté d'une identité spécifique, le marketing international doit cependant s'adapter aux caractéristiques de l'entreprise. Il est en particulier nécessaire de distinguer le marketing mis en œuvre par les entreprises qui s'internationalisent « en cascade » en abordant successivement différents marchés étrangers, et celui des entreprises qui d'emblée se placent sur un marché multinational.

1. **L'internationalisation en cascade** est le mode de développement qui a prévalu jusqu'à ce jour dans les pays occidentaux et qui reste encore le schéma dominant dans les entreprises françaises. Le marketing international guide l'entreprise de la façon suivante :

- étude de marché exploratoire des éventuels pays cible ;
- sélection de la zone ou du pays identifié comme le plus favorable ;

- définition d'un mode de présence de l'entreprise sur ce marché ;
- définition d'une offre commerciale en termes de produits, services et prix adaptés aux occasions favorables et contraintes du marché ;
- définition d'une politique commerciale et choix de la force de vente, des politiques de distribution et de communication.

L'approche d'un nouveau marché est donc chaque fois une démarche originale où la question clé est celle du juste compromis entre la reproduction des solutions éprouvées sur d'autres marchés et le niveau nécessaire d'adaptation. La standardisation permet généralement des gains de productivité mais l'adaptation est souvent le prix obligatoire à payer pour prendre pied sur le marché.

2. Le marketing international global. — La mondialisation des marchés a eu un impact évident sur le développement des échanges internationaux, puisque ceux-ci ont été multipliés par plus de 40 de 1950 à 1987. Pour chaque entreprise, ce phénomène a également une conséquence importante en élargissant très au-delà de ses frontières d'origine le champ de la demande et de la concurrence potentielles. La démarche en cascade présentée ci-dessus peut conduire à une myopie dramatique. Dans des secteurs comme l'aéronautique, la construction navale, les composants électroniques, l'informatique, les fournitures électriques ou les produits énergétiques le marché est évidemment mondial. En fait, les progrès techniques dans les domaines de la communication et de la logistique conduisent à une mondialisation de presque tous les marchés comme on peut le constater actuellement en France dans des secteurs comme le textile et l'habillement ou l'agro-alimentaire.

Le lancement de nombreux produits et l'action commerciale qui l'accompagne doivent être définis en fonction d'une zone géographique de plus en plus large. Les pays ne sont plus des entités irréductibles mais peuvent être éclatés en zones (ce devrait être le cas très général pour les Etats-Unis) ou encore agrégés pour créer des segments de marché au sens habituel du marketing.

De la même façon, les agents économiques qui interviennent

sur le marché ne doivent plus être confinés dans un rôle unique d'acheteurs, de vendeurs ou d'intermédiaires. Cela tient à la diversité de leurs activités, de leurs enjeux et de leurs stratégies. Tel client américain d'une entreprise française peut devenir son fournisseur pour un de ses produits très compétitifs, ou encore un partenaire pour aborder conjointement un marché sud-américain. Il se développe ainsi des stratégies d'alliance, et des filières s'organisent afin de mobiliser au mieux des compétences distinctives multinationales : par exemple, dans le secteur textile, les filières créées par des maisons de commerce japonaises qui contrôlent leur service d'approvisionnement par des acquisitions dans les secteurs agricole ou chimique, font éventuellement appel à des créateurs européens ou américains, conçoivent du matériel et des systèmes de production dont ils équipent des entreprises dans des pays d'Asie du Sud-Est et enfin exploitent la demande forte et solvable du marché européen en y utilisant l'efficacité de la grande distribution moderne.

Cette nouvelle conception mondialiste de l'activité marchande des entreprises n'enlève rien à la nécessité de développer un marketing international mais lui donne une nouvelle dimension en associant étroitement le marketing de la vente et le marketing des achats dans une vision stratégique.

IV. — Ce que le marketing international n'est pas

Les responsables du marketing international ont pour mission d'orienter et de coordonner le développement commercial de l'entreprise à l'étranger. La mise en œuvre des techniques du commerce international ne fait pas *a priori* partie de leurs fonctions : nous avons donc pris le parti d'exclure la présentation de ces techniques. Ce n'est évidemment pas une façon d'en nier l'importance mais plutôt de reconnaître que la présentation précise et détaillée qu'elles nécessitent ne saurait tenir dans une courte étude du marketing international. Le lecteur intéressé pourra se reporter aux titres spécialisés indiqués en bibliographie pour avoir une information sur les thèmes suivants :

- les transports internationaux : choix du mode de transport, connaissance de l'environnement réglementaire et international, obligations contractuelles, règles tarifaires...;

- les douanes : les régimes douaniers, la gestion administrative des questions douanières, les incidences techniques, financières et commerciales des douanes... ;
- le financement des exportations : modes de financement, rôle des organismes financiers, opérations sur devises... ;
- l'assurance des opérations de commerce international : les techniques de couverture de risque et les services offerts par les compagnies d'assurance ;
- les problèmes juridiques internationaux : les différents types de contrat, le traitement des litiges, le rôle des conseillers juridiques ;
- la fiscalité internationale.

Les interrelations entre le marketing international⁴ et ces techniques sont évidentes et elles seront illustrées dans tous les chapitres (prise en compte de dispositions douanières pour la détermination des tarifs, évaluation du risque pour le choix du pays, etc.). Nous restons ainsi cohérents avec le rôle des responsables de marketing international : être des coordinateurs mais pas nécessairement des spécialistes d'une technique particulière d'exportation.

4. Voir pour plus d'information : Marketing, les nouvelles tendances à l'international, *MOCI*, n° 1089/1090, août 1993 ; T. Atamer, Stratégie d'européanisation dans les industries multi-domestiques, *Revue française de gestion*, mars 1993.

CHAPITRE II

L'ÉTUDE INTERNATIONALE DE MARCHÉ

Toute démarche de marketing s'alimente de la connaissance des marchés. Le marketing international ne saurait échapper à cette règle et il est clair que faute d'informations, sa mise en œuvre ressemble plus à une partie de poker qu'à une pratique managériale contrôlée. Choisir ses marchés en termes de pays et de zones géographiques suppose que l'on puisse apprécier le potentiel d'activité et de rentabilité des différentes options. De même le choix du mode d'implantation et la sélection d'éventuels partenaires sont largement conditionnés par les habitudes commerciales, la nature de la concurrence ou encore la réglementation dans le pays visé. La définition de l'offre commerciale en termes de biens, de services, de prix ne peut évidemment être optimisée que si l'on a une vision claire des attentes de la clientèle et de son comportement d'achat. Enfin, toutes les autres composantes de la politique commerciale — vente, distribution et communication — doivent aussi tenir compte des caractéristiques de chaque marché étranger, pays ou zone géographique.

Il est facile d'obtenir l'adhésion des responsables d'entreprise à ces principes qui ne sont que la marque du bon sens. Par contre, force est de constater que dans la pratique, peu d'entreprises — françaises tout au moins — se dotent des moyens nécessaires pour les mettre en œuvre efficacement. La spécificité des études internationales, leurs techniques particulières, l'investissement requis en temps et en argent ont souvent raison des projets d'étude envisagés. Le problème n'est pourtant pas insurmontable pourvu que l'on sache anticiper les difficultés auxquelles il faudra faire face et que l'on dote l'entreprise d'une méthode et de procédures adaptées.

I. — Spécificité et difficulté des études

1. **Un large champ d'investigation.** — Aborder un marché à l'étranger place généralement l'entreprise dans un contexte très différent de ce qu'elle peut connaître par son expérience nationale. Pour être en mesure d'anticiper avec une bonne fiabilité les conséquences de son action, l'entreprise doit acquérir une connaissance vaste et diversifiée dans des domaines pour lesquels elle n'est pas toujours prête.

Le champ d'application d'une étude de marché peut être schématisé de la façon suivante (fig. II.1) :

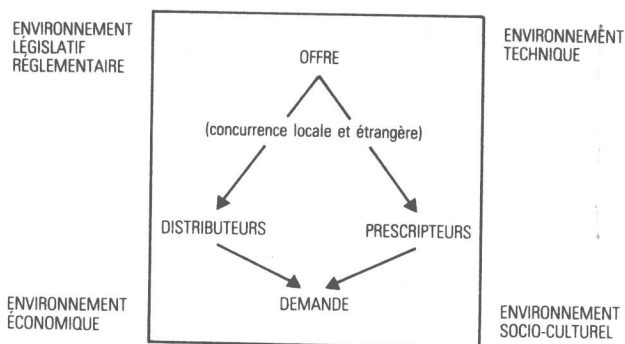


Fig. II.1. — Champ d'application d'une étude de marché

L'ampleur du travail est donc considérable si l'on considère que le comportement de tous les agents actifs sur le marché et la dynamique même de ce marché peuvent revêtir des caractéristiques susceptibles de freiner ou de bloquer l'action commerciale de l'entreprise.

— Ainsi dans son approche du marché japonais, un constructeur automobile devra acquérir une connaissance précise du comportement du consommateur, par exemple pour identifier le sentiment de culpabilité qu'éprouvent de larges catégories d'acheteurs potentiels à l'idée d'opter pour une marque étrangère. L'étude comparative du rapport qualité-prix entre les voitures japonaises et étrangères ne fournit pas une information suffi-

- sante, car elle ne peut expliquer seule les préférences des acheteurs et l'orientation de la demande.
- Un autre exemple, est celui d'un brasseur français désireux de s'introduire sur le marché belge. Des analyses approfondies du comportement du consommateur avaient montré que la diffusion de la marque passait par une forte présence dans les cafés, bars et restaurants, ce qui fut tenté sans grand succès jusqu'à ce que l'on découvrit la forte dépendance de ces établissements vis-à-vis de leurs fournisseurs, brasseurs locaux, par le biais de très importants crédits-fournisseur : des audits comptables n'entrent pas dans le champ naturel de l'étude commerciale, et c'est pourtant là que se trouvait l'une des clés de la compréhension du fonctionnement du marché.
 - Une troisième illustration peut être fournie par la difficulté qu'éprouve à s'implanter au Canada un grand groupe français de prestations de services aux collectivités, alors que globalement son internationalisation est remarquable. On a sous-estimé le rôle des bureaux d'étude technique dans le processus conduisant les municipalités à concéder des services municipaux à des sociétés privées ; la qualité et l'économie des prestations du groupe ne sont pas en cause mais son action dérange des habitudes et des privilèges dont il aurait fallu évaluer le poids avant toute approche du marché.

Ces quelques exemples montrent que les freins et blocages au développement d'une entreprise sur le marché étranger peuvent surgir de critères inattendus, souvent liés à la culture et aux habitudes de comportement que les collectes classiques d'information couvrent rarement. De là à dénigrer toutes les études internationales de marché, en oubliant qu'elles ne sont que réductrices de risque, il n'y a qu'un pas, franchi par de trop nombreux responsables d'entreprise !

2. Les difficultés techniques de recueil de l'information. — Le savoir-faire en recherche commerciale acquis sur le marché national se trouve souvent mis en difficulté par des caractéristiques particulières aux marchés étrangers.

Tout d'abord il peut y avoir une carence totale d'information de base dans un pays ou dans une zone géographique ; pour un bien d'équipement industriel, il peut être impossible d'obtenir une liste même approximative des clients potentiels ; la concurrence n'est identifiée dans aucun

document publié. Cette situation est fréquente dans la plupart des pays en voie de développement mais également dans les « nouveaux pays industrialisés ».

L'absence d'information statistique fiable interdit également les études par sondage faute de pouvoir constituer des échantillons représentatifs de la population à étudier.

Sur le terrain, la collecte d'information se heurte également à de sérieuses difficultés. Se pose tout d'abord le problème des restrictions légales apportées à la possibilité de réaliser des études de marché sur le terrain. Dans les pays à économie d'Etat, dans la plupart des pays d'Afrique et d'Amérique du Sud, une étude de marché ne peut être réalisée qu'après l'obtention, problématique, d'une autorisation spéciale des autorités locales. Viennent ensuite évidemment des problèmes linguistiques auxquels se heurte le recueil d'information par questionnaires et entretiens. Pour en mesurer l'ampleur, il faut par exemple avoir eu à réaliser une étude sur des biens d'équipement électroménager en Côte-d'Ivoire : le recours à huit dialectes a été nécessaire pour assurer une bonne couverture de ce pays de 12 millions d'habitants ! On cite aussi le cas de Taïwan où une étude auprès d'hommes d'affaires nécessite l'usage d'au moins quatre langues... Les multiples traductions nécessitées par de telles situations créent un risque important de perte et de distorsion d'information.

Un autre obstacle au recueil d'information résulte du comportement des personnes interrogées vis-à-vis de l'enquêteur. Dans l'étude des marchés industriels, les chargés d'étude se heurtent souvent à un culte du secret d'une ampleur et d'une forme différente de ce qu'on trouve en France : les entreprises japonaises et allemandes étendent très largement le champ de la confidentialité par peur de fuites profitables à la concurrence ; dans de nombreux pays latins la plus grande prudence entoure les informations pouvant avoir une incidence administrative et fiscale... Il faut reconnaître qu'il est difficile pour les entreprises de ne pas employer de mesures de protection contre l'espionnage industriel.

Pour les études nécessitant l'interrogation d'individus ou de ménages, des comportements étrangers à notre culture et à nos habitudes ne peuvent manquer de créer des obstacles imprévus. Ce peut être une réticence à communiquer sous l'influence d'un environnement politique ou social défavorable ou au contraire une ardente volonté de se montrer aimable et coopératif à l'égard de l'enquêteur. Dans les pays

du Moyen-Orient ou en Afrique noire, un test de produit peut tourner au plébiscite trompeur tant il serait incorrect de ne pas donner des réponses allant dans le sens supposé des attentes de l'enquêteur : la loi de l'hospitalité a aussi son revers.

Pour illustrer la diversité des difficultés rencontrées sur le terrain, citons quelques obstacles du parcours du combattant chargé d'une étude pour un savon de toilette à Abidjan, Côte-d'Ivoire. L'opération était habituelle : distribuer à domicile des échantillons de plusieurs variantes d'un produit et administrer huit jours plus tard un questionnaire sur l'appréciation après usage. Les écueils ont été les suivants :

1. Retrouver des « ménages » à qui avaient été distribués les échantillons avec des adresses très imprécises : les unités d'habitation, repérées par leur proximité par rapport à un bâtiment remarquable regroupent le plus souvent de nombreuses familles (remarquons au passage qu'à Tokyo, il est tout aussi difficile de trouver l'adresse d'une famille...);
2. Faire accepter l'administration du questionnaire en expliquant la différence entre enquête commerciale et enquête policière (alors que des immigrants clandestins sont nombreux et recherchés);
3. Faire faire la distinction entre un enquêteur et un colporteur;
4. Créer un système de communication efficace en contournant les obstacles linguistiques, en évitant des outils comme les échelles d'attitude, en se souvenant que des couleurs sont définies par des comparaisons..., etc.;
5. Convaincre de l'indifférence de l'enquêteur à des évaluations négatives ou positives et faire comprendre que ces dernières n'entraînent pas une nouvelle distribution d'échantillons, etc.

L'ampleur des études et les difficultés techniques sont des obstacles très dissuasifs pour les responsables d'entreprise qui auraient envisagé de réaliser des études internationales de marché avec les moyens internes à l'entreprise¹. Comme l'alternative du recours à un prestataire extérieur se heurte à l'inévitable résultante de ces caractéristiques sous forme

1. Voir A. Ouattara, Les obstacles au recueil des données : les solutions adoptées par les entreprises ivoiriennes, *Revue française de marketing*, n° 137, 2/1992.