Chapitre 5
Politique internationale de distribution

Rappel – Définition du circuit de distribution

Un circuit de distribution est « *une structure qui comprend à la fois des éléments au sein de l'entreprise et des agents externes, revendeurs grossistes ou détaillants, à travers laquelle une matière première, un produit ou un service est vendu* ».

Cette définition d'un circuit de distribution inclut intentionnellement à la fois le service marketing interne de l'entreprise et les structures indépendantes extérieures.

La distribution constitue également le flux physique de biens.

Les circuits de distribution existant sur les marchés sont extrêmement variables selon les systèmes marketing nationaux.

Pour cette raison, la stratégie de distribution est l'un des éléments les plus risqués et les plus difficiles à réussir dans le cadre d'un programme marketing.

Les entreprises les plus petites sont souvent freinées par leur incapacité à mettre en oeuvre des accords performants de distribution.

Dans les plus importantes firmes multinationales, gérant les marchés au travers de filiales nationales, la stratégie de distribution est l'élément du marketing mix qui est généralement le moins compris et le moins contrôlé par les directions générales.

1. La structure de la distribution

Le cas des produits de consommation

Un fabricant de produits de consommation peut vendre :

- directement aux clients,
- par l'intermédiaire d'une force de vente,
- à l'aide d'un catalogue,
- par un réseau de magasins,
- ou par des moyens électroniques (e-mail, website,...)

En ce qui concerne les modes de distribution directe, la vente par correspondance aujourd'hui

et l'e-commerce dans un proche avenir offre les perspectives les plus florissantes. En effet, le temps est en passe de devenir une des ressources modernes les plus rares. Les clients consacrent de moins en moins de temps à s'approvisionner dans les magasins du fait de l'augmentation du temps réservé aux loisirs.

Le démarchage par des équipes de vente, qui constitue une forme coûteuse de distribution nécessitant des marges brutes élevées, ce qui accroît les prix de vente, ne progresse pas et est probablement en déclin.

La vente directe consiste par l'intermédiaire d'un réseau de magasins reste pour certaines industries le principal circuit de distribution.

La plupart des firmes évitent cette solution. Elles préfèrent implanter un ou deux points de vente pour obtenir des informations marketing plutôt que de mettre en œuvre une véritable stratégie de distribution sur ce mode. Si ce concept de distribution fonctionnent de manière satisfaisante elles pourront l'étendre géographiquement par le franchising.

Les autres formes de distribution pour les produits de consommation relèvent de combinaisons entre la force de vente du producteur et les grossistes en liaison avec les magasins de détail qui, à leur tour, vendent aux clients.

2. Le cas des produits industriels

Lorsque l'on analyse les formes de circuits de distribution pour les produits industriels, trois éléments de base sont impliqués :

- la force de vente du producteur,
- les distributeurs ou les agents,
- et les grossistes.

Un industriel peut atteindre les clients grâce à sa propre force de vente ou à la force de vente des grossistes qui s'adressent aux clients, ou encore par une combinaison de ces éléments.

Un industriel peut vendre directement à un grossiste sans avoir recours à une force de vente, et ce grossiste, à son tour, peut approvisionner les clients.

Enfin, un distributeur ou un agent peut approvisionner des grossistes ou des clients pour le compte d'un industriel.
Les structures de distribution variant selon les pays, le choix de la structure et la sélection des agents et grossistes doivent être étudiés séparément pour chaque pays.

3. Les circuits de distribution dans les pays en voie de développement

Dans ces pays, les circuits de distribution sont généralement caractérisés par le grand nombre de personnes impliquées dans la vente des marchandises souvent achetées en très petites quantités. Le nombre et la diversité des intermédiaires est souvent un obstacle à une distribution efficace et économique.

4. L'innovation dans la distribution internationale

La nature des circuits de distribution sur les marchés varie profondément selon les pays.

A première vue, il existe peu d'éléments pour expliquer ces différences autres que ceux relevant de la culture et des niveaux de revenu existant sur les marchés.

A l'analyse plus approfondie, quatre arguments ont toutefois été formulés pour expliquer l'importance de l'innovation dans les circuits de distribution du commerce de détail :

4.1. L'innovation joue un rôle uniquement dans les systèmes de distribution les plus développés. Les agents de distribution dans les pays en développement adapteront en général des formules déjà testées et éprouvées dans les systèmes des pays plus développés.

4.2. La capacité d'un système à s'adapter avec succès aux innovations est en relation directe avec son niveau de développement économique. Un niveau minimum de développement est nécessaire si l'on veut aller au-delà des méthodes les plus simples de commerce de détail.

4.3. Lorsque l'environnement économique est favorable au changement, le processus d'adaptation peut être favorisé par les facteurs géographiques et démographiques locaux, les mœurs sociales, l'action du gouvernement ou les pressions de la concurrence.

4.4. Le processus d'adaptation peut être grandement accéléré par les actions agressives de certaines firmes.

5. La stratégie de distribution adaptée à l'entrée sur un nouveau marché

Une firme mondiale se développant au-delà des frontières nationales se trouve souvent en situation de pénétrer un nouveau marché.

La difficulté de disposer d'un circuit de distribution est un obstacle important pour prendre position sur un nouveau marché.

Cet obstacle est particulièrement présent dans le cas d'un marché concurrentiel sur lequel des marques établies sont déjà implantées. Il n'y a guère d'intérêt immédiat pour un distributeur indépendant de s'engager sur un nouveau produit quand les marques présentes sont acceptées sur le marché et satisfont la demande actuelle.

La firme mondiale qui cherche à pénétrer le marché :

- doit apporter certains avantages aux agents de distribution,
- ou implanter son propre réseau de distribution directe.

Chacune de ces deux approches comporte des inconvénients. Si une firme décide d'accorder des avantages spécifiques aux distributeurs indépendants, ces dispositions peuvent se révéler extrêmement coûteuses: incitations financières reposant sur la performance commerciale, bonus payés directement ou encore récompenses en fonction des actions commerciales menées.

Une autre forme d'incitation peut consister à accorder des marges brutes garanties sur des marchés concurrentiels où les prix sont élevés.

Les incitations financières et les garanties de marges sont toutes deux très coûteuses. Les incitations financières ont un coût direct élevé; les garanties de marges peuvent avoir un coût indirect, car elles affectent le prix de vente aux clients et la compétitivité des produits du point des prix.

Le choix de l'implantation d'un circuit de distribution directe sur un nouveau marché a l'inconvénient d'être également coûteux.

Les cadres et les représentants commerciaux doivent être embauchés et formés. La structure de vente connaîtra inéluctablement des pertes dans les premières phases de sa mise en œuvre car, sur un nouveau marché, elle n'atteindra pas immédiatement le volume nécessaire pour couvrir ses frais généraux.

Dès lors toute firme souhaitant implanter une force de vente directe, et même en passant par un distributeur, doit se préparer à enregistrer des pertes pendant une certaine période.

Le coût d'une force de vente directe peut dissuader le responsable de choisir cette solution. Néanmoins, c'est souvent la méthode la plus performante. En réalité, dans de nombreux cas, la distribution directe est le seul moyen possible dont dispose une entreprise nouvelle qui veut s'implanter sur un marché

6. L'adaptation est la règle en distribution internationale.

En matière de distribution, l'adaptation prédomine. Le choix d'un mode de distribution à étranger est très dépendant des caractéristiques du pays dans lequel on s'implante.

Le choix des canaux de distribution aux Etats-Unis est rendu difficile par la faible densité du commerce de détail et le déclin du commerce indépendant au profit des chaînes de franchises.

Une caractéristique de la distribution en Afrique est l'existence fréquente de groupes, souvent ethniques, qui jouent un rôle exceptionnel dans tel ou tel secteur commercial, ainsi les "Libanais" en Afrique francophone, les commerçants d'origine malienne ou voltaïque en Cote d'Ivoire...en Asie, la présence des commerçants chinois est importante dans des pays comme le Vietnam, le Cambodge , l'Indonésie et Singapour.

7. Les formes de distribution internationale

En général, pour un exportateur l'idéal serait de pouvoir vendre directement à son client final sans besoin d'intermédiaires.

De cette façon l'exportateur :

a. Réduit ses coûts de commercialisation, en améliorant la compétitivité de ses produits.
b. Il est en contact direct avec le marché, obtenant un "feedback" d'information continue.
c. Il peut contrôler directement sa politique de marketing.

Mais dans la réalité cela ne sera pas toujours possible (coûts d'intervention, particularités du marché, etc.) et l'entreprise devra chercher un intermédiaire.

Dans les différents pays, nous trouvons depuis les complexes "malls" ou centres commerciaux (non seulement exclusifs des USA ou d'Europe, puisque nous les trouverons par exemple, dans n'importe quels pays d'Amérique Latine), grandes surfaces, supermarchés, magasins d'usines, jusqu'aux structures de distribution les plus fondamentales (comme par exemple les "épiceries" en Amérique Centrale ou les "ligablo" à Kinshasa) petites boutiques dans lesquelles le consommateur peut trouver de tout et de rien, accessibles à n'importe quelle heure du jour ou de la nuit, puisqu'en cas de fermeture les tenanciers les ouvriront tout juste pour servir le "client roi".

Après avoir sélectionné votre marché cible, vous devez y mettre en place une stratégie de distribution qui implique d'une part, de sélectionner un mode de pénétration du marché et d'autre part, de choisir un circuit de distribution.

7.1. Nous entendons par **exportation directe**, les formules de vente sur le marché extérieur que l'entreprise réalise directement et sous sa propre responsabilité un travail spécifique, pour pouvoir se positionner sur les marchés extérieurs. Il n'existe aucune personne à qui pouvoir déléguer ces fonctions. L'entreprise devra le réaliser par elle même.

7.2. On entend par **exportation indirecte** toutes les formules de vente qu'effectue l'entreprise sans posséder à aucun contrôle sur le marché de destination de ses produits, et sans connaître ni ses clients finaux, ni les systèmes qui sont utilisés pour la commercialisation, ni les types de distribution qui est effectués.

Les difficultés des marchés internationaux peuvent recommander, dans beaucoup d'occasions, que les petites et moyennes entreprises s'unissent entre elles pour créer une structure externe qui sert pour la promotion et/ou la vente de leurs produits sur les marchés extérieurs (**Groupement d'exportateurs** souvent aussi nommé : **Club d'exportateurs** ou **Consortium**).

7.3. **Importateur** est le nom de cet individu ou entreprise, si nous utilisons la terminologie du marketing international. Distributeur, si nous employons celle du marketing national. Il s'agit d'un intermédiaire résident dans le pays étranger de destination de l'exportation et à qui l'entreprise confie la distribution de ses produits. Cette formule est l'une des plus utilisées sur les marchés internationaux.

7.4. Le **représentant**. Il s'agit d'un intermédiaire à qui l'entreprise confie la fonction de promouvoir les ventes sur un marché extérieur donné. Il s'agit d'une des formules les plus adaptées, puisqu'elle permet de connaître les clients à qui on envoie la marchandise. Le représentant disposera de la liste des prix que l'entreprise aura préparé, ce qui implique logiquement, la définition d'une politique spécifique pour chaque marché objet d'exportation.

7.5. L'entreprise peut arriver à la conclusion qu'il peut lui être beaucoup plus rentable d'employer son **propre personnel** qui se déplacerait depuis le siège central vers les différents marchés extérieurs, au lieu d'utiliser un distributeur ou un représentant.

7.6. **Filiale de vente**. Cette formule permet de maintenir un contrôle plus intense sur la politique de marketing. Créer une filiale de vente représente un investissement à long terme pour l'entreprise. Pour cela, l'entreprise devra réaliser une série d'études économiques profondes afin d'éviter de possibles erreurs.

7.7. **Filiale de production**. Sur les marchés où le potentiel de vente est vraiment important, il sera convenable de maîtriser la demande avec des stratégies d'encadrement de proximité. Pour cela, il est recommandable de créer des filiales de production qui peuvent proposer des baisses de coûts beaucoup plus intéressantes.

7.8. La **joint-venture** est un accord entre deux partenaires issus de pays différents et qui consiste en la création ou l'acquisition conjointe d'une filiale commune sur le marché du partenaire étranger. Cette coopération est envisagée sur le long terme.

7.9. **Licences**. Cette formule consiste à établir un contrat dans lequel l'exportateur cède à l'importa-

teur le droit ou la licence pour produire un ou plusieurs produits de sa gamme.

Le TOP 15 mondial des distributeurs 2004 en millions d'US$

	Entreprise	Pays d'origine	Chiffre d'affaires distribution	Bénéfices (Pertes)
1	Wal-Mart	USA	256.329	9.064
2	Carrefour	France	79.796	1.834
3	Home Depot	USA	64.816	4.304
4	Makro-Metro	Allemagne	60.503	647
5	Kroger	USA	53.791	315
6	Tesco	Royaume-Uni	51.535	1.843
7	Target	USA	46.781	1.841
8	Ahold	Pays-Bas	44.584	1.841
9	Costco	USA	41.693	721
10	Aldi Einkauf	Allemagne	40.060	non connu
11	Rewe	Allemagne	38.931	non connu
12	Intermarché	France	37.472	non connu
13	Sears	USA	36.372	3.397
14	Safeway	USA	35.553	(170)
15	Albertsons	USA	35.436	556
30	Delhaize	Belgique	21.268	-

Source : Chain Store Age

Lecture complémentaire - Copie pour usage éducatif personnel

Extrait de « L'Art de l'Entreprise Globale » édité par « Les Echos »

Face aux marchés mondiaux

L'approche occidentale

Deux grandes entreprises occidentales se livrent une concurrence sans merci. Chacune cherche à se procurer un avantage compétitif en apportant une plus grande valeur ajoutée, en identifiant au mieux les préférences des consommateurs et en fabriquant des produits de façon plus efficace. Une telle stratégie implique de concevoir un produit et de déterminer un prix, d'optimiser la production et de décider s'il faut fabriquer ou acheter les composants. Si la décision est d'acheter plutôt que de fabriquer, un appel d'offres est lancé, et sont ensuite choisis les fournisseurs offrant la meilleure valeur, c'est-à-dire le prix le plus bas pour un niveau de qualité acceptable.

Les fournisseurs ont tout intérêt à faire de leur mieux : la décision de l'acheteur peut soudainement doubler leur chiffre d'affaires. Ils ne peuvent pas non plus se reposer sur leurs lauriers une fois le contrat signé. Les contrats sont à court terme, et le risque d'être délaissé au profit d'un concurrent les incite à rester vigilants.

Tandis que les acheteurs sont engagés dans leur quête incessante de valeur, leurs collègues chargés du « développement commercial » passent en revue les fournisseurs pour voir s'il n'est pas plus simple de les acquérir. L'intégration verticale est attrayante, car le contrôle des fournisseurs place l'entreprise en position de force, ce qui n'est pas le cas avec des arrangements contractuels ou en laissant jouer les forces du marché.

Quand deux grandes entreprise sont en concurrence sur un même marché, surtout sur les marchés nationaux, la plus réactive et la plus efficace se taille la part du lion. D'un point de vue économique, cela paraît souhaitable. Ces entreprises étant engagées dans une course permanente à l'amélioration, elles réduisent leurs coûts opérationnels et ceux de leurs fournisseurs, et la concurrence sur les prix qu'elles se livrent profite aux clients.

L'approche asiatique

Prenons une entreprise asiatique qui s'intéresse à un marché. Comme ses homologues occidentales, elle va faire une étude de marché et élaborer un projet. Mais elle adressera un message différent à ses fournisseurs potentiels, en les invitant à faire des propositions qui permettront à leur alliance de s'imposer face aux concurrents mondiaux. Il ne s'agit pas d'un appel d'offres en bonne et due forme, mais de quelque chose de profondément différent. L'entreprise recherche des partenaires pour partager une chaîne de valeur ajoutée, elle leur sera loyale et investira dans leur réussite.

Autre différence : l'entreprise sélectionne les deux meilleurs fabricants d'un composant important et accorde au meilleur une part plus grande de la commande. Cela n'a rien de surprenant, car l'excellence mérite récompense dans tout système. La surprise, tout au moins pour les Occidentaux, est que l'une des conditions de l'accord est que chaque entreprise doit aider l'autre - sa concurrente - à s'améliorer.

Cet accord peut sembler ridicule tant qu'on ne comprend pas que l'objectif est d'optimiser l'efficacité de la chaîne de valeur. L'ensemble des entreprises contributrices est considéré comme une

sorte de collectif industriel. Celui-ci fonctionne selon les principes de l'intérêt collectif, avec pour objectif de gagner des parts de marché au détriment de rivaux divisés, c'est-à-dire d'entreprises qui recherchent leur intérêt propre et sont paralysées par la division inhérente aux relations conflictuelles.

En fait, l'entreprise asiatique joue un jeu économique différent : elle a pour but d'améliorer constamment sa chaîne de valeur, qui est une entité intégrée. Pourquoi des fournisseurs rivaux coopéreraient-ils ? D'abord, ils n'ont guère le choix : c'est l'une des conditions pour travailler avec l'entreprise cliente. Ensuite, en collaborant, chacun aide l'entreprise asiatique à affronter la concurrence étrangère. Il est évident que le meilleur fournisseur a des choses à enseigner à l'autre. L'inverse semble moins évident. Or, même une organisation de « classe mondiale » n'est pas numéro un dans tous les domaines ; elle excelle généralement dans un domaine - deux au maximum -, ce qui lui laisse une marge d'amélioration dans tous les autres. Si chaque fournisseur aide l'autre du mieux qu'il le peut, les deux accroîtront leur supériorité sur les autres fournisseurs du secteur. Cet accord est possible parce que les deux fournisseurs n'ont pas réellement intérêt à se faire concurrence. Ils partagent les mêmes commandes et sont incités à coopérer. En effet, au fur et à mesure qu'ils deviennent plus efficaces, l'ensemble de la chaîne de valeur prospère, et ils obtiennent des commandes plus importantes. Ils demandent donc la même chose à leurs sous-traitants, et ainsi de suite dans toute la chaîne de valeur.

Cinq valeurs universelles

Depuis des décennies, la recherche tente de définir la culture. C'est le pari qu'a relevé il y a environ vingt ans un chercheur néerlandais, Geert Hofstede, qui a élaboré une grille culturelle fréquemment utilisée dans la sphère du management. L'identité culturelle s'y trouve définie selon cinq dimensions universelles : l'orientation temporelle, le contrôle de l'incertitude, l'acceptation de l'inégalité, les valeurs masculines/féminines et l'individualisme. La popularité de ces travaux s'explique non seulement par l'élaboration de ce cadre conceptuel, mais aussi par l'attribution à chaque pays de scores quantitatifs sur chacune des dimensions précitées. Une présentation succincte de chaque dimension sera suivie d'une analyse de ses implications en terme de négociation.

Précisons au préalable, comme le fait Hofstede, que l'attribution d'un score à un pays sur une dimension donnée ne signifie pas que tous les ressortissants du pays concerné sont identiques. Il s'agit de moyennes.

* L'orientation temporelle

Pourquoi les soirées karaoké ont-elles été si efficaces et ont-elles contribué à la réussite des négociations menées par des cadres de GEC Alsthom en vue d'emporter le contrat pour la mise en place d'une liaison ferroviaire rapide entre Séoul et Pusan, en Corée du Sud ? Très simple : ces cadres ont compris qu'en Orient le premier stade des négociations comporte parfois une vaste gamme d'activités destinées à établir des relations personnelles.

Dans les cultures asiatiques, l'horizon temporel qui sert de référence aux actions des individus est généralement plus long que dans les cultures occidentales. L'étape préliminaire des négociations peut durer longtemps chez les Asiatiques, alors que les Occidentaux la mènent souvent rondement (les Américains sont réputés pour la rapidité avec laquelle ils s'adressent aux gens par leur prénom).

Pour les Orientaux, les relations d'affaires n'ont souvent de sens que si elles sont durables. Il leur faut donc établir des relations personnelles avant de nouer des liens contractuels. Ils envisagent les choses sur la durée, et non de façon ponctuelle. Ainsi, l'approche « transactionnelle » convient aux cultures occidentales, tandis que l'approche « relationnelle » est plus indiquée pour les

cultures asiatiques. En d'autres termes, si vous devez négocier avec une personne que sa culture conduit à raisonner à long terme, prévoyez de passer du temps à établir des relations personnelles, ne vous concentrez pas uniquement sur le contrat à signer.

*** Le contrôle de l'incertitude**

Cette dimension fait référence à la manière dont les membres d'une société abordent le risque. Certaines cultures favorisent la prise de risque, d'autres son évitement. Les différences très marquées qu'on peut observer à cet égard se répercutent au niveau de la conduite des négociations. Ainsi, l'attitude face au risque se manifeste au niveau du choix de l'interlocuteur, de la sélection de la proposition et de la manière de la défendre.

On peut contraster sur ces points les comportements d'un vendeur français et d'un vendeur américain. Ainsi, le vendeur français s'adressera de préférence à un niveau analogue au sien dans la hiérarchie de l'entreprise cliente, le risque de rejet personnel étant faible. Dans une entreprise française, les décisions se prennent plus haut ; le premier contact sera donc presque immanquablement positif puisqu'il n'implique aucune prise de décision finale. Un vendeur américain n'hésitera pas, lui, à s'adresser directement au preneur de décision, car il n'évalue pas le risque de la même façon. Il relativise l'éventualité d'un échec personnel avec un client donné, compte tenu des ventes que cette méthode d'« attaque au sommet » est susceptible de lui permettre de réaliser.

Toujours en raison d'attitudes différentes face au risque, un vendeur français aura tendance à préférer une proposition sûre mais peu ambitieuse à une proposition nettement plus risquée et lucrative, alors que ce sera plutôt l'inverse pour son homologue américain.

Enfin, la négociation a tendance à être plus longue avec un vendeur français qu'avec un vendeur américain. Le premier, en effet, sera soucieux de se prémunir contre l'échec. Cela le conduira à essayer de découvrir un maximum de besoins du client auquel son produit apporte une réponse et à développer face à chacun d'eux les bénéfices que le client retirerait de l'acquisition du produit. L'Américain, en revanche, s'acheminera plus rapidement vers la conclusion de l'entretien de vente.

*** L'acceptation de l'inégalité**

Cette dimension, appelée « distance hiérarchique », correspond au degré d'inégalité attendu et accepté par les individus. Sur ce point, Français et Nord-Américains diffèrent nettement. Les premiers sont très attachés aux hiérarchies et à leurs manifestations symboliques, les seconds beaucoup moins : si en France il est courant que le grand patron soit protégé par un rempart d'assistants - quand il ne dispose pas d'un ascenseur privé -, nombre de patrons américains, à l'instar d'Andy Grove, PDG d'Intel, sont aussi accessibles que d'autres managers.

Ce respect de la hiérarchie explique aussi pourquoi les vendeurs français ne choisissent pas de s'adresser à un niveau hiérarchique supérieur au leur dans la société cliente. Dans les pays où la distanciation induite par le pouvoir est forte, les gens ne sont pas habitués à un traitement égalitaire, et le vendeur semble être intimidé par des cadres qui lui sont hiérarchiquement supérieurs. Une étude, que nous avons menée récemment, montre qu'en l'absence de consignes spécifiques, les vendeurs français choisissent leurs contacts à un niveau hiérarchique semblable au leur, tout en sachant qu'il serait plus efficace de s'adresser directement à un niveau supérieur.

Une distance hiérarchique forte peut également induire une perception négative du vendeur par l'acheteur. Ainsi, au Japon, les vendeurs ont un statut inférieur à celui des acheteurs. Le vendeur étranger aura donc toutes les peines du monde à obtenir un contact intéressant.

*** Masculin ou féminin ?**

Le masculin et le féminin représentent les deux extrêmes d'un continuum définissant l'importance accordée aux valeurs de réussite et de possession (valeurs masculines) et à l'environnement social ou à l'entraide (valeurs féminines).

Le niveau de masculinité intervient dans la façon dont les négociateurs se perçoivent les uns les autres. Un commercial sûr de lui sera mieux perçu dans une culture à dominante masculine comme l'Autriche que dans une culture à dominante féminine comme le Danemark.

Dans les pays « féminins », où l'on accorde une grande importance aux relations personnelles, un négociateur sera plus volontiers perçu comme un partenaire. La dimension de masculinité-féminité permet également de rendre compte du poids respectif des arguments rationnels et affectifs dans les discussions. Les vendeurs français mettent autant l'accent sur l'affectif que sur le factuel. Cette réaction correspond parfaitement à leur culture telle qu'elle est décrite par Hofstede, à mi-chemin des pôles masculin et féminin.

*** Individu ou collectivité ?**

Dernières de la liste, ces notions font référence au degré d'indépendance et de liberté que peuvent revendiquer les membres d'une société. Dans des pays individualistes comme la Grande-Bretagne et les Etats-Unis, indépendance et liberté sont très valorisées. Au Japon, en revanche, l'individu existe aussi pour son appartenance au groupe.

Dans les pays « collectivistes », le groupe pourra exhiber des tendances xénophobes. A l'inverse, dans un pays comme les Etats-Unis, l'ouverture à l'étranger sera plus naturelle. Des partenariats commerciaux pourront ainsi se nouer plus aisément ; d'ailleurs, certaines entreprises vont jusqu'à mettre des bureaux à la disposition des commerciaux de leurs fournisseurs.

Ce chapitre fait partie du syllabus du cours de marketing international donné par Bernhard Adriaensens à la Solvay Brussels School of Economics and Management de l''Université de Bruxelles.