



Soixante ans de recherche sur le marketing export, et toujours aucune réponse claire sur ce qui fait vraiment gagner les PME. Claude Obadia (ESCE), avec sa coautrice Irena Vida (Université de Ljubljana), a mené deux études pour identifier les stratégies de promotion des PME à l'export qui améliorent réellement la performance commerciale.

L'analyse de Claude Obadia : ce que la recherche académique avait mal compris

Qu'est-ce qui a motivé votre recherche sur la promotion des PME exportatrices ?

CO : Irena et moi avons tous deux travaillé comme responsables export de PME, et lorsque nous examinons la littérature académique sur la promotion, composante du marketing mix export, nous ne reconnaissons pas ce que nous avons vu en tant que praticiens. Voilà 60 ans que la recherche se penche sur ce sujet, et nous n'avons toujours pas de réponse claire sur la manière de concevoir et de mettre en place un marketing mix export garantissant la performance. La littérature se concentre essentiellement sur l'adaptation des stratégies marketing à déployer sur le marché extérieur, en partant du marché intérieur ; très peu d'études abordent en revanche la stratégie de promotion et son effet sur la performance. Les PME sont de plus le plus souvent traitées comme de petites multinationales, utilisant les mêmes stratégies que les grandes mais avec moins de ressources, alors que des actions comme la coordination d'une campagne globale de publicité existent certes, mais que nous n'avons jamais vues à l'échelle d'une PME, même de taille importante. La plupart des études ne distinguent pas non plus les modes d'export délégués, via un importateur, des modes d'export intégrés, via une filiale de commercialisation à l'étranger, alors que le contrôle et l'opérationnalisation de la promotion ne sont pas du tout les mêmes dans ces deux cas. Autre curiosité : la littérature établit un lien direct entre les éléments du marketing mix et la performance, alors que dans un schéma d'export délégué, auquel les PME ont plus souvent recours, la promotion passe par un intermédiaire à l'étranger et n'a donc pas d'effet direct. Enfin, les études ignorent le rôle des relations sociales entre exportateur et importateur dans l'efficacité des actions de promotion, alors que la coopération et la confiance sont très importantes pour les PME en mode d'export délégué. Résultat : sur la base d'une analyse

poussée de 18 articles sur la stratégie de promotion des PME exportatrices, deux tiers des hypothèses émises sont soit non vérifiées, soit réfutées. La littérature comportait donc des lacunes que nous proposons de combler avec cette nouvelle étude.

Quelles étaient les principales questions de recherche ?

CO : La première question portait sur la définition et l'identification des composantes du mix de promotion des PME exportatrices : quelle est la promotion export mise en place par les PME ? Deuxième question : le mix de promotion conduit-il à une amélioration des performances à l'export ? C'est une question fondamentale, car comme ce n'est pas gratuit, il faudrait que ça marche. Troisième question : comment le mix de promotion influence-t-il les performances dans un mode d'exportation déléguée, autrement dit comment la promotion export produit-elle son effet quand un importateur s'intercale ? Enfin, quatrième question : quelle est l'influence des relations sociales entre exportateur et importateur sur l'efficacité de la promotion des PME sur les marchés étrangers ?

Comment avez-vous conduit cette recherche ?

CO : Nous avons d'abord mené une étude qualitative, en interviewant 14 PME exportatrices françaises de toute taille, de différents secteurs et avec des expériences à l'export différentes, en utilisant la technique dite de la « théorie ancrée » (Grounded Theory). Parmi les verbatims recueillis figurait par exemple cette citation : « Je leur ai expliqué (aux distributeurs du Ghana) comment X, le distributeur dans un autre pays, concevait et distribuait des dépliant promotionnels » ; il s'agit là de transmettre des informations d'un marché export à un autre, les responsables export partageant avec leur importateur ce qui a fonctionné sur un autre marché. Autre verbatim : « Nous avons formé un biologiste qui voyage et visite les laboratoires avec les vendeurs de nos distributeurs », une entreprise de diagnostic médical envoyant un scientifique accompagner les vendeurs du distributeur dans les laboratoires utilisant ses kits, une technique connue sous le nom de « missionary selling ». Autre exemple encore : « Nous avons trouvé économique de partager les dépenses avec nos importateurs lorsqu'ils présentent nos produits dans des salons professionnels », ce qui correspond à la « promotion coopérative », où l'exportateur partage les frais de promotion engagés localement par le distributeur.

Que nous apprennent ces propos de dirigeants de PME exportatrices ?

CO : Après la phase d'« open coding », qui nous donne des exemples bruts, nous sommes passés à l'« axial coding », en cherchant des points communs entre toutes les citations. Nous avons alors vite repéré deux axes sur lesquels regrouper ces verbatims : le « support opérationnel à la promotion de l'importateur » et le « support financier aux efforts de promotion de l'importateur ». Le support opérationnel consiste, pour les PME, à donner des informations sur le marketing et les ventes à l'importateur, à fournir un appui marketing spécial pour le lancement de nouveaux produits, à former les forces de vente de l'importateur, ou à pratiquer le missionary selling. Le support financier, lui, prend la forme d'une promotion coopérative, l'exportateur payant une part du coût d'une action mise en œuvre par l'importateur, comme une campagne locale, un site web ou une participation à un salon, ou plus rarement d'un budget accordé par l'exportateur à l'importateur pour la promotion.

Quel est le principal résultat de cette étude ?

CO : Nous avons répondu à notre première question de recherche : nous pouvons définir le mix de promotion des PME sur les marchés export comme un support opérationnel et financier de l'exportateur pour les efforts de promotion locale mis en œuvre par ses représentants à l'étranger. Cette définition nous donne aussi les composants de la promotion export des PME, et nous permet de créer une échelle de mesure indispensable pour pouvoir étudier son effet. Nous sommes ensuite passés à une deuxième étude, quantitative, menée auprès de 251 PME françaises.

En quoi consistait cette deuxième étude ?

CO : Nous avons développé pour cette étude un modèle conceptuel fondé sur la théorie de l'agence, qui est aussi la théorie de la délégation, ce qui semble logique dès lors qu'un distributeur intervient à l'étranger. Nous avons décidé d'étudier séparément l'effet du support opérationnel et celui du support financier, en observant d'abord l'effet sur le distributeur : les actions de promotion de l'exportateur accroissent-elles les efforts de promotion réalisés par le distributeur, avec l'espoir qu'un effort accru se traduise par une performance commerciale supérieure ? L'effet de la promotion de l'exportateur est donc indirect, via l'effort de l'importateur. Nous avons également voulu étudier ce qui se passait au niveau des relations sociales entre exportateur et distributeur, en posant deux hypothèses concurrentes faute de base théorique tranchée : la première avance que les relations sociales jouent un rôle de lubrifiant, renforçant l'effet du support opérationnel sur l'effort de promotion de l'importateur ; la seconde avance que le support de l'exportateur joue sur la motivation de l'importateur, ce qui développe la coopération entre les deux entreprises et conduit l'importateur à un effort supérieur, la coopération apparaissant alors comme médiatrice de cet effet.

Quels sont les résultats obtenus ?

CO : Notre premier résultat confirme que le support opérationnel exerce un effet sur la promotion par l'importateur et sur la performance export, validant l'hypothèse d'un effet indirect sur la performance. Ça ne marche en revanche pas pour le support financier seul, dont l'effet n'est pas significatif, pas plus que l'effet modérateur de la coopération. En revanche, le support opérationnel de l'exportateur accroît bien la coopération entre les deux entreprises, ce qui conduit l'importateur à un effort plus important, et donne finalement lieu à une performance améliorée. Nous avons ensuite regardé ce qui se passe si l'on ne fait que du support financier, sans support opérationnel, et constaté que cela fonctionne aussi : cela augmente l'effort de promotion de l'importateur, avec un effet conséquent sur la performance export. Principal enseignement pour les PME exportatrices : dans la mesure où l'on peut fournir un support opérationnel, il ne sert à rien d'y ajouter en même temps un support financier ; en revanche, si l'on n'est pas en mesure d'offrir un support opérationnel, le support financier convient très bien.

En conclusion, quelles sont les principales contributions de votre recherche ?

CO : Après 30 ans de confusion, nous avons pu définir et identifier le contenu du mix de promotion export des PME. Nous avons également montré que le support de promotion de l'exportateur a un effet indirect sur la performance via l'effort de l'importateur, et que ce support développe la coopération entre les deux entreprises, ce qui a des effets positifs sur la performance. Nous soulignons enfin la distinction entre deux marketing mix export très différents l'un de l'autre : le « cross-border marketing mix », conçu et mis en œuvre par l'exportateur et dont la cible est l'importateur, et le « into-market marketing mix », ou marketing mix local, mis en place par l'importateur ou la filiale export de l'entreprise et dont la cible sont les détaillants ou les utilisateurs finaux des produits.