

MARKETING INTERNATIONAL

<p>Avant d'analyser les marchés étrangers le stagiaire doit : Mener un diagnostic export</p> <p>Analyser les marchés étrangers</p>	<p>Démarche mercatique de l'entreprise Diagnostic interne Diagnostic externe Choix stratégiques Le choix de l'internationalisation Les différentes façons d'aborder un marché étranger Le marché L'importance de l'environnement économique L'environnement politique</p>
<p>Avant de commercialiser dans un marché international, le stagiaire doit : Mener une étude de marché à l'international</p> <p>D. Maitriser la commercialisation à l'étranger</p>	<p>Caractéristiques de l'étude de marché Méthodologie de l'étude de marché Les informations à recueillir La segmentation Le consommateur La concurrence Les contraintes extérieures Plan général de l'étude de marché Les circuits de distribution Les critères à prendre en considération Les différentes formules d'accès aux marchés étrangers</p>
<p>Avant de négocier à internationale stagiaire doit : E. Prospecter les marchés étrangers</p>	<p>Choisir ses actions de prospection Tenir compte des objectifs commerciaux de l'entreprise Intégrer les contraintes financières Intégrer la dimension interculturelle de la négociation internationale La préparation de la prospection Mise en œuvre et suivi de la prospection</p>
<p>Elaborer un plan de marchéage à l'international</p>	<p>Politique de produit à l'international Politique de prix à l'international Politique de la distribution à l'international Politique de communication à l'international</p>
<p>. Négocier à l'international</p>	<p>Concept de négociation Préparation de la négociation . Prise de contact . Assurer le suivi de la relation . Bilan de la négociation</p>

INTRODUCTION GENERALE

I) DEFINITION :

Le marketing international peut être défini comme *un ensemble d'activités qui apportent de nouveaux clients*, de divers marchés externes, rigoureusement sélectionnés par l'entreprise. Une telle approche du concept de marketing signifie une démarche d'extension du marché de l'entreprise en trouvant de nouveaux débouchés au-delà de son marché national.

L'orientation vers de nouveaux marchés cibles peut constituer soit le résultat des stratégies à long terme, qui suivent des effets profitables et de durée pour l'organisation (au-delà de l'horizon de cinq ans), soit la conséquence d'une orientation tactique à moyen terme ou seulement la démarche opérative, à court terme (jusqu'à une année) et de manière opérationnelles. Chacune de ces catégories d'orientations (stratégiques, tactiques et opératives) dépend du potentiel humain, matériel et financier de l'organisation, de sa capacité de le valoriser avec profit, au-delà du périmètre du marché domestique.

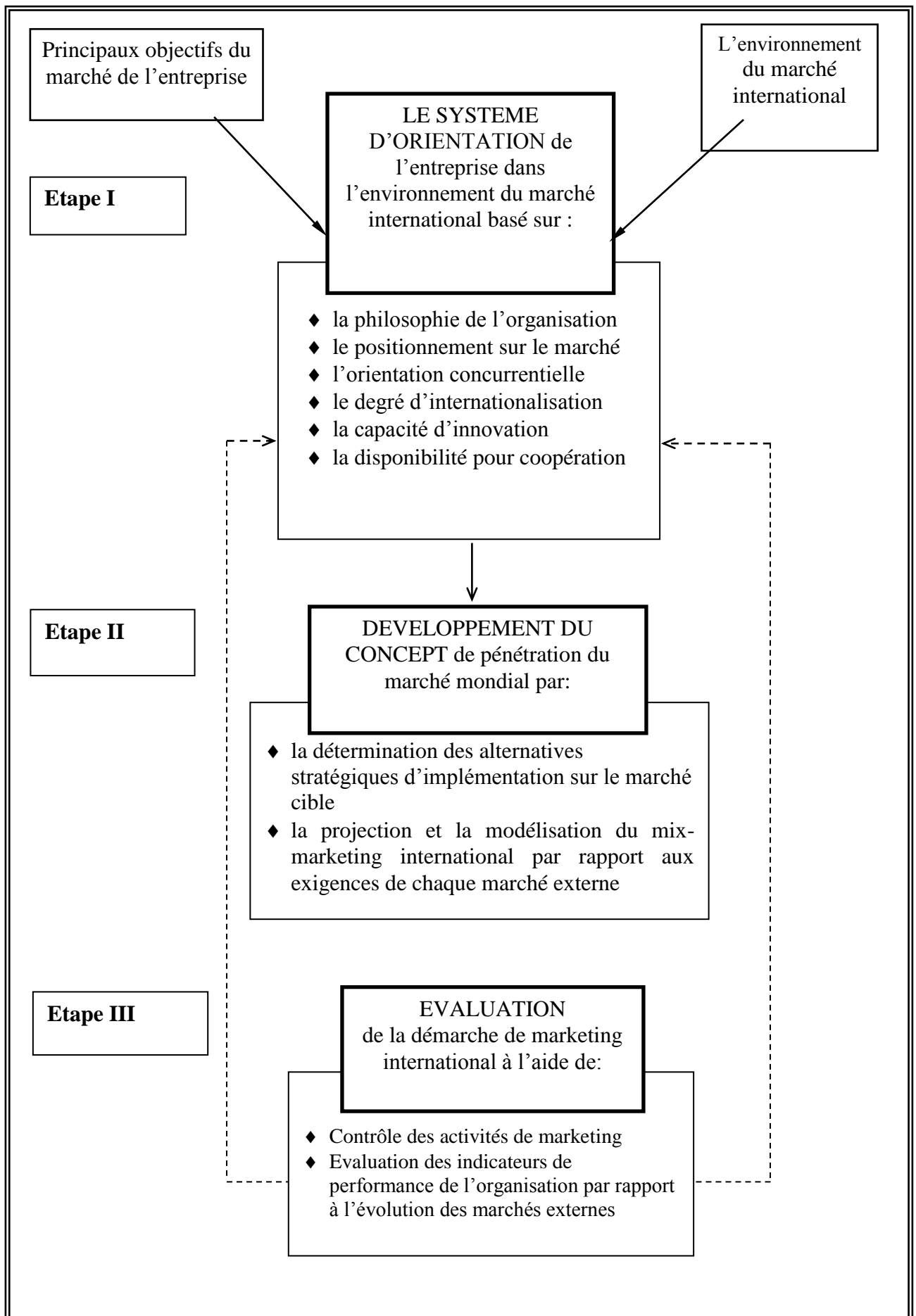
II) LES OBJECTIFS MARKETING INTERNATIONAL :

Le **but** du marketing international est la **pénétration** du marché mondial, et dans ce sens les plus importants **objectifs** sont :

- La conception d'un système informationnel destiné à l'étude des marchés externes;
- La sélection des marchés externes cibles, en partant des résultats de la recherche de marketing international;
- La détermination des alternatives de pénétration de l'entreprise sur le marché international;
- La formulation des stratégies de marché pour l'orientation de la politique de marketing international de l'entreprise;
- Le développement d'une offre spécifique aux demandes de la clientèle externe;
- L'élaboration des décisions concernant la distribution internationale des produits et des services de l'entreprise;
- Le développement des communications de marché à des dimensions internationales;
- La coordination des efforts de pénétration des marchés externes par un contrôle permanent de l'efficacité de la démarche de marketing.

Ces objectifs peuvent être simplifiés à l'aide du schéma ci-dessous selon trois étapes :

- ✓ La première étape concerne la réalisation d'un système d'orientation de l'organisation dans l'environnement de marché international,
- ✓ la seconde concerne la transposition, à l'aide des stratégies de marché, de l'activité de marketing international sur le marché mondial,
- ✓ la troisième concerne l'évaluation des résultats en vue de l'adaptation efficace, dans le temps, de la politique économique de l'entreprise.



Du point de vue pratique, on peut faire la distinction entre les objectifs qui concernent les décisions de pénétration des marchés étrangers et ceux liés à la stabilité et à la consolidation de la position gagnée par l'entreprise sur un marché extérieur donné.

- La première catégorie a besoin d'une base d'informations importante pour diminuer le degré d'incertitude et le coefficient de risque entraîné par la pénétration sur un marché extérieur. Dans cette hypothèse, l'entreprise accumule des informations nombreuses et diverses pour répondre «si ?" et «comment ?" pénétrer un marché cible.
- La seconde catégorie d'objectifs concerne la réponse aux questions «de quelle manière ?" et «avec quels moyens ?" elle peut réussir à garder et à développer un certain marché, en adaptant les instruments du marketing aux particularités des marchés externes pénétrés.

III) LA DEMARCHE MERCATIQUE DE L'ENTREPRISE EXPORTATRICE :

Lorsque le marché national n'est plus assez important pour assurer la croissance des ventes, les entreprises essaient de trouver des marchés à l'étranger pour tenter de maintenir le chiffre d'affaires de la société. Elles essaient dans un premier temps de conquérir les marchés des pays industrialisés et dans un second temps ceux des pays en développement. Pour ce faire, leur produit doit être original, performant ou proposé à un prix inférieur à celui qui est pratiqué dans le pays visé.

Les entreprises peuvent aller plus loin dans leur conquête des marchés étrangers en délocalisant leur production c'est-à-dire en faisant exécuter une partie de la fabrication dans des pays où la main d'œuvre revient moins cher.

Mais, avant de prendre la décision de vendre sur les marchés étrangers, il est impératif que l'entreprise mène un véritable audit. En effet, toute décision prise sans étude préalable peut avoir des conséquences fâcheuses quant à l'avenir de l'entreprise.

Il faut donc se poser la question suivante : « ***L'entreprise est-elle apte à exporter ?*** ».

Pour vendre sur les marchés étrangers, il est nécessaire d'investir. L'investissement se fait **sur 3 plans** :

- **Sur le plan financier** : Il faut que l'entreprise engage des frais de prospection et de recherche de clientèle.
- **Sur le plan illusoire** : Il faut que l'entreprise consacre le temps assez important pour que soit conclue sa première affaire avec un client étranger.
- **Sur le plan des ressources humaines** : Il faut que l'entreprise puisse définir quelle personne parmi son personnel sera chargée des affaires internationales ou qu'elle opère un recrutement d'une personne maîtrisant les techniques du commerce international.

Un chef d'entreprise doit comprendre que la recherche d'un client à l'étranger passe non seulement par la phase de prospection, mais également par une véritable analyse de son entreprise, de son produit, de sa production, et de son personnel de manière à découvrir leurs atouts respectifs, et mettre en évidence leurs forces et leurs faiblesses.

IV) LES SPECIFICITE DU MARKETING INTERNATIONAL :

La démarche marketing international n'est nullement en rupture avec celle du marketing général (étapes de connaissance de marché, le mix). Trois raisons expliquent cette spécificité. :

1. L'entreprise exportatrice doit composer avec un environnement politique et réglementaire très actifs : grâce aux recettes en devise l'entreprise devient un atout dans la politique économique nationale, les pouvoirs publics se mobilisent pour accompagner les entreprises dans leur difficile expansion internationale.

2. La diversité des marchés abordés en marketing International exige des méthodes et une organisation spécifiques : Les environnements politico-économique et socioculturel des marchés étrangers sont des sources de différenciation très importantes. Une telle diversité entraîne de fortes exigences au niveau de l'organisation de l'entreprise et de son mode de fonctionnement.

3. Le marketing international débouche sur la mise en œuvre des techniques du commerce international : Celles-ci ne font pas explicitement partie du marketing mais elles en sont le prolongement et lui sont directement liées.

- Transports internationaux,
- Douanes,
- Financement des exportations,
- Couverture des risques du commerce international,
- Problèmes juridiques internationaux,
- Fiscalité international.

V) LES TACHES A SUIVRE DANS LA DEMARCHE :

Pour mettre en œuvre sa politique marketing, l'entreprise assurera un certain nombre de tâches décrites dans cet outil :

1. Analyse du potentiel export : L'entreprise doit identifier ses forces et ses faiblesses afin d'évaluer son degré de préparation aux marchés étrangers.

1. **Sélection et étude des marchés.** L'entreprise doit sélectionner parmi les différents marchés étrangers celui ou ceux qui offrent le plus grand potentiel pour ses produits compte tenu de son savoir-faire export et de ses ressources. Les marchés les plus prometteurs feront ensuite l'objet d'une étude plus approfondie qui les décrira sous différents angles parmi lesquels les aspects économiques, sociaux, politiques, culturels et concurrentiels. Elle permettra de confirmer les choix des marchés cibles mais aussi d'orienter la stratégie marketing mise en œuvre sur ceux-ci.
2. Après avoir sélectionné le marché export et réalisé une étude de marché, l'entreprise doit encore **mettre au point sa stratégie marketing** c'est-à-dire développer ses plans d'actions par rapport aux 4 p du marketing mix compte tenu des objectifs commerciaux (part de marché, chiffre d'affaires) qu'elle s'est préalablement fixés et de la position qu'elle ambitionne d'occuper sur ce marché cible :
Le produit. L'entreprise doit développer les caractéristiques tangibles et intangibles du produit de façon à satisfaire les besoins des consommateurs étrangers ciblés.

Le prix. L'entreprise doit fixer des prix et des conditions générales de vente qui rendent le produit accessible financièrement aux consommateurs étrangers et qui permettent, par ailleurs, de générer un profit suffisant.

La distribution. L'entreprise doit, à travers sa politique de pénétration et de sélection des réseaux de distribution, rendre disponible le produit aux consommateurs ciblés.

La communication. L'entreprise doit mettre au point une politique de communication pour faire connaître et rendre désirables ses produits aux acheteurs potentiels.

3. A tous les niveaux du marketing mix, l'entreprise sera confrontée au choix entre **l'adaptation ou la standardisation** de sa stratégie marketing sur les marchés étrangers. Chacune de ces stratégies possède ses avantages et ses inconvénients, il s'agira donc de trancher en mettant sur la balance les recettes et les coûts estimés qui y sont associés. Dans la pratique, aucun de ces extrêmes n'est réalisable ni même souhaitable. Le responsable marketing devra plutôt se poser la question de savoir quels éléments du marketing mix peuvent et doivent être standardisés, et dans quelle mesure.

CHAPITRE I : LE DIAGNOSTIC EXPORT

Avant d'aborder un marché étranger, comme avant de prendre toute décision importante concernant l'export, l'entreprise doit s'assurer que les conditions de la réussite sont réunies de façon durable. Pour être réaliste, un diagnostic export ne peut être réalisé qu'en fonction d'objectifs précis de pénétration d'un marché étranger défini (**Diagnostic externe**) et en tenant compte des moyens dont dispose l'entreprise (**Diagnostic interne**). La confrontation du diagnostic interne et externe permet de planifier le développement International de l'entreprise.

SECTION 1 : LE DIAGNOSTIC INTERNE :

Il nous permet d'identifier les forces sur lesquelles on pourra s'appuyer lors de notre démarche export ainsi que les faiblesses qu'il faudra combler. À partir de ce diagnostic, le dirigeant doit dégager l'ensemble des moyens qu'il pourra mettre au service du projet export.

Il faut élaborer ce diagnostic en analysant les fonctions suivantes :

I) ANALYSE DU POTENTIEL DE PRODUCTION : (LA FONCTIONTECHNIQUE)

Dans un premier temps, il est essentiel de rechercher ligne par ligne de production si l'outil de production tourne à plein rendement. En d'autres termes, il s'agit de savoir si les machines dont dispose l'entreprise sont utilisées au maximum de leur potentiel.

On remarque souvent que l'entreprise ne fait pas tourner ses équipements industriels au maximum de leur capacité pour les raisons suivantes :

- Le marché local est momentanément inférieur à la production (le niveau de la demande est inférieur à ce que peut offrir l'entreprise).
- Le marché est divisé en un grand nombre de concurrents plus ou moins agressifs.
- Le produit est en fin de cycle de vie (la phase de déclin).

L'exportateur doit être à même de :

- a) Produire en quantités suffisantes et sur une longue période. L'exportation de surplus occasionnel n'est pas une politique. Ainsi, des investissements peuvent être nécessaires pour atteindre ce niveau de capacité de production.
- b) L'exportateur doit fournir des produits de bonne qualité (zéro défaut), il doit instaurer un système de contrôle de qualité qui peut être mis en place à toutes les étapes de la production ou à la fin de son cycle d'élaboration.

Aussi, pour la détermination de son prix de revient, l'exportateur doit tenir compte :

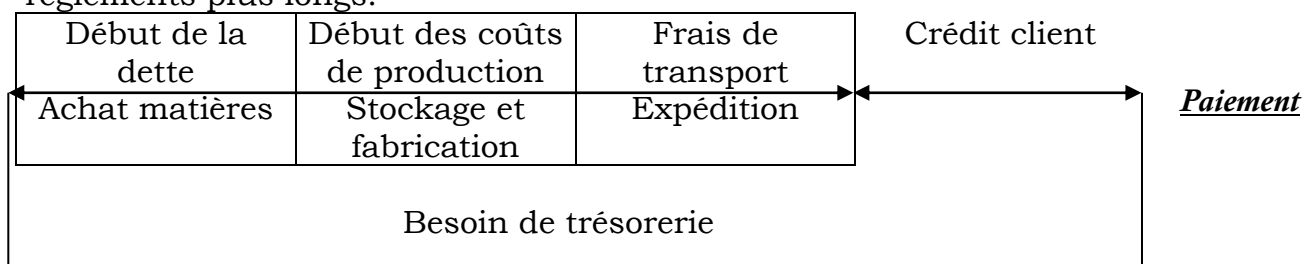
- des coûts liés à ce contrôle de qualité,
 - les coûts de production,
 - leur évolution sur plusieurs années,
 - les choix de localisation de la production et ses conséquences...
- c) Fabriquer un produit adapté et en conformité avec les normes en vigueur ou avec les exigences commerciales des marchés étrangers ainsi qu'aux goûts de la clientèle et aux contraintes locales.

Cela pose la question de la flexibilité de l'appareil de production et impose Produire dans des conditions de livraisons compatibles avec les exigences du marché : la capacité de stocker et de financer les stocks est un élément du diagnostic.

II) ANALYSE DE LA CAPACITE FINANCIERE : (LA FONCTION FINANCIERE)

L'entreprise a besoin de capitaux pour faire face à ses dépenses liées à l'achat d'équipements industriels mais aussi à l'achat des matières premières et consommables nécessaires à la production de biens ou de services et cela sur trois niveaux.

- L'investissement : investissements dans l'outil de production, investissements commerciaux, investissements dans les réseaux de distribution à l'étranger.
- Le risque financier : risque de non-paiement, risque de change.
- les marges bénéficiaires de l'entreprise (quelles sont les charges d'exploitation supplémentaires et les marges que l'on pourra accorder à de nouveaux intermédiaires ?)
- Le besoin en fonds de roulement : l'exportation nécessite une augmentation des stocks, un allongement des crédits clients du fait des délais de crédits et de règlements plus longs.



III) ANALYSE DES RESSOURCES HUMAINES:(LA FONCTION RESSOURCES HUMAINE)

Avant d'exporter, l'entreprise doit faire un recensement du potentiel humain dans les domaines : commercial, financier, force de vente, etc. L'organigramme doit indiquer les fonctions de chacun et prévoir la répartition des tâches nouvelles, les mener à bien suppose l'existence d'un personnel formé et compétent, d'un service ou département international chargé de ces opérations. Ainsi, selon le degré d'ouverture de l'entreprise sur l'étranger on peut distinguer les cas suivants :

✓ **L'absence d'une structure export** : Si l'activité export est considérée comme un complément au marché domestique, aucune structure export spécifique ne sera créée. C'est souvent le cas de la petite entreprise où le « propriétaire dirigeant » réalise lui-même les fonctions commerciales et marketing liées à l'ouverture internationale de son entreprise, donc son rôle consiste à faire à la fois du marketing opérationnel et stratégique. Cependant, lorsque l'entreprise développe de façon importante son chiffre d'affaires à l'étranger, elle commence à mettre en place en même temps une structure export.

✓ **La cellule export** : est, en général, composée de deux à trois personnes qui ont pour charge principale de gérer les opérations de l'export et le suivi administratif des commandes. Les orientations stratégiques sont en général réservées à la direction générale de l'entreprise.

✓ **Le service export** : se compose généralement de 3 à 8 ou 10 salariés. Le service export se compose d'un ou plusieurs responsables de zones chargés des opérations administratives de l'exportation, ils gèrent un territoire composé de plusieurs marchés, supervisent les réseaux commerciaux et établissent de plus en plus des liens étroits avec les principaux clients. Leur démarche marketing

est opérationnelle, ce qui les conduit à voyager, prospecter et observer l'action concurrentielle ainsi que les mutations des marchés dont ils ont la charge.

✓ **Ledépartement export** : peut avoir d'autres dénominations comme département international ou direction internationale des marchés étrangers. La création de ce département s'impose lorsque l'entreprise réalise un chiffre d'affaires très important à l'étranger.

IV) ANALYSE DU RESEAU DE COMMERCIALISATION:(FONCTION MARKETING)

Cette analyse fera ressortir l'obligation de choisir un nouveau réseau de commercialisation adapté au pays en analysant :

- ✓ La position de l'entreprise sur le marché national et étranger.
- ✓ Sa politique en matière du marketing Mix international « La problématique de standardisation ou d'adaptation de sa politique de produits, de prix, de distribution et de communication. »

V) ANALYSE DE LA LOGISTIQUE: (FONCTION LOGISTIQUE)

La logistique rassemble toutes les activités mise en œuvre pour gérer de façon rentable les flux de produits et de marchandises depuis leur point d'origine jusqu'à leur lieu d'utilisation.

Il s'agit d'évaluer la capacité de l'entreprise de faire acheminer ses produits sur les marchés étrangers.

VI) L'EXPERIENCE INTERNATIONALE :

L'analyse de l'expérience internationale acquise par l'entreprise permet de mettre en évidence des résultats concernant :

- ✓ Les marchés d'exportation : pays abordés, parts de marché, concurrents, catégories d'acheteurs.
- ✓ les produits exportés : produits adaptés, productions spécifiques, protection des produits et des marques.
- ✓ l'adaptation de l'outil de production : capacité, coûts, délais,
- ✓ les facteurs financiers : part des exportations dans le bénéfice, rentabilité des opérations export,
- ✓ l'organisation et le coût du service export,
- ✓ les erreurs commises et les enseignements à en tirer.

VII) LA GRILLE D'ANALYSE :

Après avoir sélectionné les critères qu'elle juge pertinents pour réaliser son diagnostic interne, l'entreprise peut évaluer ses performances en utilisant une grille d'analyse.

Chaque critère fait l'objet d'une **notation** sur une échelle allant de 1 à 5 selon le degré de maîtrise de l'entreprise (1 : très faible maîtrise, 2 : faible maîtrise, 3 : maîtrise moyenne, 4 : forte maîtrise, 5 : très bonne maîtrise). Ensuite, les notes attribuées pour chaque critère sont regroupées dans un tableau, comme celui figurant ci-dessous, afin de mieux visualiser le profil export de l'entreprise.

CRITERES D'EVALUATION	EVALUATION				
	1	2	3	4	5

PRODUCTION					
Capacité de production disponible					
Capacité de production excédentaire					
Délais de production					
Capacité de stockage					
Disponibilité et qualité de sous-traitants					
LOGISTIQUE					
Maîtrise des opérations de douane					
Maîtrise des incoterms					
Fiabilité et efficacité des sous-traitants (transport, stockage, emballage, ...)					
Délai d'acheminement - taux de retard					
Taux d'incidents et d'avarie					
Conformité de l'emballage aux normes					
Qualité de la protection de l'emballage					
Importance du coût de la logistique dans le prix de vente					
Disponibilité de systèmes d'échanges électroniques de données					
Disponibilité d'un logiciel informatisé de facturation export					
FINANCE					
Fonds de roulement					
Capitaux propres					
Capacité d'endettement					
Eligibilité aux aides publiques					
Protection contre le risque de non-paiement des clients					
Protection contre le risque de change					
MAITRISE DU MARCHE PERMANENT					
Taux de croissance du marché domestique					
Importance de la part de marché sur les marchés actuels					
Stabilité de la part de marché sur les marchés actuels					
Chiffre d'affaires sur le marché domestique					
Chiffre d'affaires sur les marchés d'exportation					
Evolution du rapport entre le CA total et le CA export					
Progression du CA par rapport à celui des concurrents					
Degré de dépendance par rapport aux clients et par rapport aux marchés					
SYSTEME D'INFORMATION					
Disponibilité d'études de marché					
Système de veille					
Fiabilité et exhaustivité des sources d'information					
PRODUIT					
Etendue de la gamme					
Taux de renouvellement du produit					
Avantage concurrentiel du produit					
Niveau technologique du produit					
Possibilité technique d'adapter le produit					
Conformité aux normes techniques, sanitaires et environnementales internationales					
Protection de la marque dans le marché domestique et à l'étranger					
Protection des brevets dans le marché domestique et à l'étranger					
Qualité et niveau d'adaptation aux marchés étrangers de la documentation technique					
Performance du service après-vente					
Niveau d'acceptabilité et d'adaptation du produit aux marchés étrangers					
DISTRIBUTION					
Efficacité du système de distribution utilisé					
Coût du système de distribution utilisé					

Transposabilité du système de distribution à l'étranger					
Qualité du système d'animation et de motivation du réseau de vente					
Processus de contrôle du réseau de commercialisation					
Remontées d'information des réseaux de vente					
PRIX					
Mode de fixation du prix					
Connaissance de la structure de coûts internes					
Connaissance de la structure des prix des concurrents					
Marge					
Test de prix					
Protection contre le risque de change					
Possibilité de facturer en devises					
Disponibilité d'une liste de prix en différentes devises et selon différents incoterms					
COMMUNICATION					
Image de marque et notoriété de l'entreprise et des produits					
Budget communication					
Efficacité des actions de communication mises en oeuvre (augmentation du volume de ventes, amélioration de l'image de marque, ...)					
Rentabilité commerciale des actions de communication (rapport entre le coût de la communication et le chiffre d'affaires généré)					
Disponibilité d'un site Internet					
RESSOURCES HUMAINES					
Niveau de compétence interne au niveau linguistique					
Niveau de compétence interne au niveau culturel					
Niveau de compétence interne au niveau des pratiques commerciales étrangères					
Niveau de compétence interne au niveau des législations étrangères					
Niveau de compétence interne au niveau des techniques spécifiques à l'exportation et des formalités administratives					
Niveau de compétence en matière de négociation commerciale					
Expérience préalable des dirigeants en matière d'exportation					
Niveau d'expérience du personnel dans le domaine de l'exportation					
Temps disponible pour augmenter les compétences internes en exportation					
Programmes de formation à l'export					
Possibilité financière d'engagement de personnel supplémentaire					
Disponibilité des dirigeants pour les activités d'exportation					
Niveau d'adhésion et de sensibilisation des cadres supérieurs et du personnel au projet d'exportation					
Existence d'une structure export					
Capacités techniques de la structure export					
Disponibilité en ressources humaines pour les activités d'export (nombre de salariés occupés à plein temps à l'exportation)					
FONCTION JURIDIQUE					
Niveau de connaissance de la politique extérieure du marché domestique					
Niveau de connaissance de la politique extérieure des marchés étrangers					
Connaissance de la politique de soutien à l'export du gouvernement national					
Possibilité de bénéficier d'aides à l'export du gouvernement national					
Existence d'un organisme public visant à l'assurance des					

risques politiques					
Niveau de maîtrise du droit des contrats internationaux					
Niveau de maîtrise de la législation internationale					
Niveau de connaissance du droit de la propriété intellectuelle et des procédures de dépôt des brevets et marques					
TOTAL					

1 : très faible maîtrise 2 : faible maîtrise 3 : maîtrise moyenne 4 : forte maîtrise 5 : très bonne maîtrise

SECTION II) LE DIAGNOSTIC EXTERNE :

I) DEFINITION :

Les forces et faiblesses de l'entreprise ayant été identifiées, il convient de les affronter aux opportunités « évolutions de l'environnement favorables à l'entreprise » et menaces « évolutions dangereuses » qu'offre l'environnement des pays étrangers.

Les principales démarches utilisées par les entreprises pour explorer et sélectionner les marchés sont :

- L'analyse systématique du marché extérieur: l'entreprise raisonne en termes systématiques des marchés extérieurs, ce qui représente presque 200 marchés géographiques. Il s'agit d'une démarche exhaustive, mais longue et coûteuse.
- La démarche pas à pas ou en cercles concentriques: l'entreprise raisonne en termes de proximités géographique, psychologiques, linguistiques, culturelles, politico-économiques..... Cette présélection ou pré-étude de marché aura pour but de faire apparaître de groupe de pays, classés par priorité de prospection.

II) LES SPECIFIQUES ET DIFFICULTES DES ETUDES DE MARCHÉ INTERNATIONAL :

Les difficultés rencontrées lors de l'étude de marché sont :

- ✓ Le champ d'investigation puisqu'elle porte sur plusieurs pays, (il existe plus de 200 pays potentiels, ce qui implique d'analyser un volume très important d'informations, cependant de nombreuses entreprises ont des préférences, qui correctement ou incorrectement, réduisent considérablement les pays de destination possible. Par exemple les Entreprises Marocaines ont une préférence pour les pays Européens)
- ✓ L'absence ou manque d'information fiable, cette situation est fréquente dans la plus part des pays en voie de développement ;
- ✓ Le comportement des personnes interrogées vis-à-vis de l'enquêteur.

III) LES CRITERES DE SELECTION DES MARCHES ETRANGERS :

Pour une entreprise, la décision d'exporter ses produits ou de s'implanter à l'étranger dans un ou plusieurs pays se base, en principe, sur l'étude des opportunités et des menaces qu'offrent ces pays.

Il s'agit de mener un diagnostic au niveau Macro et Microenvironnement. Le tableau suivant illustre les différents éléments du diagnostic permettant d'apprécier les opportunités et les menaces de l'environnement d'un pays.

Critères	Recherchez de l'information sur :
Environnement économique	L'appréciation de la situation économique d'un pays peut se faire en se basant par exemple sur les critères suivants : taux de croissance, Produit National Brut « PNB » le revenu par tête, taux de chômage, la situation monétaire, la balance commerciale et de paiement, l'endettement extérieur. Taille du marché (Production +Importation- Exportation)

Environnement politique	le type de gouvernement actuel; le niveau de stabilité du pays (s'agit-il d'un pays plus
-------------------------	---

	enclin aux guerres civiles?) afin de mesurer votre tolérance au risque. les règlements sanitaires et hygiènes, le code des investissements.
Réglementation en commerce international	les ententes commerciales dont le pays est membre (ex. : Aléna); les restrictions douanières, les barrières non tarifaires, les licences d'importation, les brevets, etc. les normes de conformité pour vos produits; Les règles de fiscalité et d'imposition par pays.
Situation géographique	la proximité géographique; les centres d'activités économiques; le climat; les saisons et leur impact sur le calendrier de production.
Transports et communications	l'accessibilité aux moyens de transport routiers (infrastructure du pays); les ports d'entrée (par voie maritime et aéroportuaire).
Environnement socioculturel	les langues; la culture, afin de mesurer l'impact des différences culturelles sur l'achat de votre produit dans le nouveau pays.
Environnement technologique	Etat et évolutions des connaissances scientifiques, Recherches et développement, l'innovation
Environnement Sociodémographique	Il s'agit de La pyramide des âges, taux de natalité et de mortalité, sexe, revenu, taille du foyer.

LE MICRO ENVIRONNEMENT : Le micro environnement recouvre les acteurs avec lesquels l'entreprise se trouve en contact direct.

Les principaux acteurs de ce micro sont :

Clients	Identifier leurs besoins, leurs motivations, leur nombre, leurs forces et leur pouvoir, leur goût, leur habitude, leurs préférences...
concurrents	Identifier les concurrents directs qui produisent des biens similaires, les concurrents indirects qui produisent des produits de substitution, leur part de marché, leur position concurrentielle Apprécier leur force et leur faiblesse. Déterminer les barrières à l'entrée et à la sortie du marché Evaluer Leurs moyens
fournisseurs	Déterminer leur nombre, leur taille et leur pouvoir.

IV) LES OUTILS DE SELECTION DES MARCHES ETRANGERS :

Le classement et le choix des pays peut s'effectuer en utilisant une de ces outils : la matrice de sélection et l'analyse BERI (Business Environment Risk information)

A) LA MATRICE DE SELECTION :

La matrice de sélection est un tableau récapitulatif permettant de comparer la situation des différents marchés au regard des critères retenus.

En colonnes sont indiqués les pays étudiés et en lignes les critères de comparaison retenue. Chaque critère fait l'objet d'une notation de 0 à 5 allant de la situation la plus défavorable à la situation la plus favorable. Une hiérarchie des critères peut être mise en œuvre en pondérant les notes obtenues (par exemple, les critères d'accessibilité du marché peuvent avoir des coefficients plus élevés par rapport au critère de risque de paiement dans le cas d'une entreprise qui souhaite se faire payer par un crédit documentaire). La notation de critères qualitatifs, tels les "facteurs socioprofessionnels" est délicate car soumise à des appréciations personnelles.

Les pays sont classés en fonction de la note qu'ils ont obtenus. Le nombre de pays qui feront partie du groupe des pays à prospecter en priorité dépend des ressources de l'entreprise.

Exemple de tableau de sélection des marchés.

Critères	Pondération	Pays A	Pays B	Pays C	Pays D	Pays E
L'ACCESSIBILITE DU MARCHE						
Facteurs physiques						
Facteurs socioculturels						
Facteurs économique- politiques						
LA POTENTIALITE DU MARCHE						
La demande						
-demande actuelle						
-demande potentielle						
L'ouverture internationale du marché						
-importations mondiales par pays						
-part des produits Marocains dans les importations du pays						
LE RISQUE PAYS						
Sécurité des transactions :						
-problème de financement						
-retards de paiement						
Sécurité des investissements :						
- risques de confiscation, nationalisation, ingérence dans la gestion						
Totaux						

B) ANALYSE BERI (BUSINESS ENVIRONMENT RISK INFORMATION):

Le professeur F T Haner du Collège of Business and Economics University of Delaware aux USA, a déterminé 15 critères différents auxquels il attribue un nombre de points allant de 0 "non acceptable" jusqu'à 4 "extrêmement"

favorable". Les différentes rubriques n'ont pas la même importance, elles font l'objet d'une pondération allant de 0,5 jusqu'à 3.

Cette grille d'analyse est un précieux outil d'investigation, lorsque l'entreprise envisage une implantation durable, ou un investissement financier sur un moyen ou long terme.

Critères	Pays A			Pays B		
	Nombre de Points	Pondération	Appréciation Globale	Nombre de Points	Pondération	Appréciation Globale
1.- Stabilité politique		3				
2- Attitude autorités à l'égard des investissements et Transferts de bénéfices		1.5				
3-Tendance aux nationalisations		1.5				
4-Inflation		1.5				
5-Croissance économique		2.5				
6-cout de main d'œuvre et productive		2				
7-Balance des paiements		1.5				
8- convertibilité de la monnaie		2.5				
9-Tracasseries administratives		1				
10-Respect des conventions		1.5				
11-qualité des prestations		0.5				
12-valeur du management		1				
13-communications		1				
14-crédits à court terme		2				
15-crédits à long terme		2				
Appréciation Totale						

0 : Non Acceptable

1: Défavorable

2 : Peu Favorable

3 : Assez Favorable

4 : Très Favorable

En attribuant la note 4 à chacun des 15 critères, on obtient, compte tenu de la pondération, la note globale de 100 points reflétant le climat d'investissement idéal.

Ainsi, Le pays qui présente un climat d'investissement favorable est celui qui s'approche de 100 ou qui a une appréciation totale la plus élevée par rapport aux autres pays.

SECTION III) LES CHOIX STRATEGIQUES:

Le problème du choix de stratégie peut se résumer par l'alternative suivante:

- opter pour une activité unique **la spécialisation**
- pour des activités multiples **la diversification**, ces approches stratégiques peuvent se développer sur le marché domestique où a l'international.

I) LA SPECIALISATION:

Cette stratégie consiste à axer ses efforts sur un marché ou un type de produit. L'entreprise devra choisir un des avantages concurrentiels suivants :

☞ La domination par les coûts : l'entreprise produit avec des coûts inférieurs à ceux de ses concurrents, pour cela elle dispose de facteurs de production moins coûteux et d'une part de marché importante qui lui permet de bénéficier d'économies d'échelles.

☞ La différenciation des produits Le produit est perçu comme unique par la clientèle, ce qui place l'entreprise dans une situation de monopole de fait à l'abri de concurrents potentiels.

☞ Par la recherche de coûts de production faibles qui conduisent à diversifier les sources d'approvisionnement ou les lieux de production.

☞ Par la volonté de poursuivre son développement sans sortir du choix initial de spécialisation.

II) LA DIVERSIFICATION:

Cette stratégie consiste pour une entreprise à investir dans des activités nouvelles ou sur de nouveaux marchés. La démarche peut être synthétisée à l'aide de la matrice d'Igor Ansoff

PRODUIT MARCHE	ACTUEL	NOUVEAU
ACTUEL	Spécialisation et/ou stratégie dite de pénétration	Diversification produit ou/et Innovation
NOUVEAU	Diversification de marché et/ou extension en particulier pour l'internationalisation	Diversification totale

La diversification est d'autant plus importante que les compétences requises pour la nouvelle activité sont différentes de celles nécessitées par le métier de base de l'entreprise.

SECTIONN IV) LE CHOIX DE L'INTERNATIONALISATION:

I) LES FACTEURS DE L'INTERNATIONALISATION:

A) LES FACTEURS COMMERCIAUX:

1) l'étroitesse du marché national ou sa saturation: La dimension réduite du marché intérieur pousse l'entreprise vers les marchés étrangers.

2) La spécialisation de l'entreprise: Pour certaines activités spécifiques, le marché ne peut se limiter au territoire national compte tenu du faible nombre d'acheteurs potentiels, cas de position sur des segments très étroits ou l'entreprise ne peut envisager d'évoluer qu'à l'échelle mondiale.

3) La régulation des ventes de l'entreprise:Le ralentissement de la croissance économique dans un pays peut être compensé par des commandes en provenance de l'étranger. Cette régulation des ventes permet une meilleure utilisation de l'appareil productif et une plus grande maîtrise des coûts de production.

4) Le cycle de vie international du produit:Les stades de développement international de l'entreprise coïncident avec le cycle de vie du produit. Les produits nouveaux sont mis au point dans les entreprises des pays technologiquement avancés pour les consommateurs à fort pouvoir d'achat. Puis elles exportent leurs produits, soit parce qu'ils ne correspondent plus à l'évolution du marché d'origine et qu'ils peuvent être commercialisés dans des économies moins avancées, soit parce que l'entreprise cherche à amortir les frais de recherches et de développement et les frais commerciaux.

B) LES FACTEURS INDUSTRIELS:

1) la recherche d'économies d'échelle: L'élargissement des débouchés permet à l'entreprise qui produit alors en grande quantité, d'abaisser ses coûts unitaires. Elle améliore alors sa compétitivité-prix qui peut induire de nouvelles opportunités.

2) L'abaissement des coûts de production:L'investissement à l'étranger permet

- d'exploiter les opportunités offertes par des coûts avantageux des facteurs de production, matières premières travail
- d'accéder plus facilement a des ressources financières, tant sur le marché national que sur le marché d'implantation
- d'échapper à certaines réglementations dans le domaine fiscal, social, protection de l'environnement. (Arrêt de production sans pression syndicale).

C) LES FACTEURS D'OPPORTUNITES :

1) Une demande spontanée:A l'occasion d'une manifestation commerciale (salons ou foires),à la suite d'une demande d'information par courrier, d'une rencontre fortuite de représentants de l'entreprise, la firme peut découvrir qu'il existe une demande à l'étranger pour ses produits.

2) Une production excédentaire: L'exportation peut être abordée dans un premier temps comme le moyen d'écouler les stocks de produits conçus pour le marché national et que celui-ci ne peut absorber. Elle peut prendre la forme d'opération ponctuelle ou être la première phase d'une démarche d'internationalisation.

3) La motivation du dirigeant:La décision d'ouverture internationale dépend en grande partie du comportement de son dirigeant, surtout quand il s'agit d'une PME dans laquelle existe une forte relation entre la personnalité du chef d'entreprise et les objectifs de la PME.

II) LES RISQUES DE L'INTERNATIONALISATION:

A) LA SOUS ESTIMATION DES COÛTS:

Il apparaît souvent que les recettes attendues d'un nouveau marché ont été surévaluées et les coûts d'accès sous évalués. Les erreurs d'appréciation portent le plus souvent:

- Sur l'existence de coûts cachés d'accès au marché
- Une sous-évaluation des coûts d'exploitation des marchés imputables à une mauvaise évaluation des avantages compétitifs des concurrents, des alliances existant sur le territoire étranger entre partenaires locaux ou étrangers, publics ou privés.
- Une mauvaise évaluation de l'incidence de la distance physique, coûts de transport et de communication et de la distance culturelle, langue, culture, développement économique.
 - la qualité variable et parfois inexacte des informations locales
 - L'hétérogénéité des situations locales.

B) L'ENVIRONNEMENT INTERNATIONAL INCONTROLABLE:

Certaines évolutions sont soudaines et imprévisibles, elles risquent de mettre l'entreprise en péril,

- Modifications réglementaires ou législatives, en particulier en matière douanière.
- Les variations des taux de change
- l'instabilité politique qui engendre le risque pays

CHAPITRE II: L'ANALYSE DES MARCHES ETRANGERS

I) LES DIFFERENTES FACONS D'ABORDER UN MARCHÉ ETRANGER :

Exemple : Un fabricant de chaussures de luxe désirent exporter dans un pays en développement, décide d'envoyer 2 représentants prospecter ce nouveau pays. 2 jours plus tard, chaque représentant a pris sa décision. L'entreprise reçoit les 2 télégrammes suivants :

Télégramme de Mr JALAL	Télégramme de Mr IDRISSI
Je rentre demain. Stop. Ici tout le monde marche pieds nus. Personne n'a besoin de chaussures. Stop.	Je reste plusieurs jours. Stop. Marché considérable. Ici tout le monde marche pieds nus. Stop. Tout le monde a besoin de chaussures. Stop.

Nous pouvons donc affirmer qu'il existe 2 catégories de prospecteurs :

- **les prospecteurs sceptiques** (cas de MrJalal) : Ils ne croient pas au marché parce qu'il n'y a pas de concurrents et que personne n'y a pensé.
- **les prospecteurs battants** (cas de MrIdrissi) : Ils croient au marché car ils sont les seuls à avoir pensé à ce marché et il existe des acheteurs potentiels.

L'exportateur ne dispose pas d'autant de renseignements sur les marchés étrangers que sur le marché national. Il ne possède pas d'outils de décision. Il se trouve alors devant **plusieurs stratégies possibles**.

A) LA STRATEGIE D'ATTENTE :

Les chefs d'entreprises misent sur la réputation et la qualité de leur produit dont ils sont fiers et qui à leur avis ne peut être égalé par la concurrence. Les commandes dans ce cas sont rares surtout en période de crise.

B) LA STRATEGIE DE CHARGE DE MISSION :

Les chefs d'entreprises qui optent pour la stratégie de chargé de mission envoient un représentant dans le pays sélectionné. Ils attendent l'avis de ce représentant sur le marché visé. Dans ce cas, l'entreprise peut se trouver soumise à l'optimisme ou au pessimisme de ce représentant (voir exemple ci-dessus).

C) LA STRATEGIE DE L'ETUDE PREALABLE :

Il s'agit de rassembler le plus d'informations provenant de plusieurs sources de renseignements de manière à élaborer un plan, suivi d'une tactique efficace susceptible d'être mise en pratique sur le terrain.

La meilleure stratégie est de réunir un ensemble d'indices chiffrés dont l'analyse s'avère plus favorable à la pénétration du marché, tout en tenant compte des réalités, et des faits présents et à venir sur le terrain à investir.

Il faut construire un tableau qui va permettre d'attribuer une valeur d'appréciation pour chaque pays visé à chacun des facteurs d'évaluation retenu (voir les matrices de sélection des marchés).

II) LE MARCHÉ :

Le marché est souvent défini comme l'ensemble des offres et des demandes relatives à un bien ou à un service déterminé. En commerce international, il faut lui ajouter les paramètres tenant compte de la notion de pays et de culture.

Tout marché a une dimension qui lui est propre. Il faut avoir à l'esprit que chaque peuple se définit par des comportements d'achat qui lui sont propres.

Dans cette analyse nous pouvons retenir 3 principes fondamentaux :

- ◆ le marché a une taille
- ◆ le marché a un potentiel
- ◆ le marché a un point de départ

Cependant, il faut noter que le marché d'un pays visé n'est pas homogène. En effet, il se compose de diverses ethnies, de plusieurs caractères spécifiques et avec des différences dans leurs comportements.

A) LA TAILLE D'UN MARCHÉ :

Pour analyser la taille d'un marché, il faut prendre en compte les 3 paramètres suivants :

1) La production locale : L'étude de la production locale est essentielle puisqu'elle permet de savoir de façon presque immédiate si le produit, ou le service proposé a déjà une clientèle locale habituée à sa consommation.

2) Les importations : Les importations concurrencent la production locale et prennent ainsi une part de marché.

Le risque majeur au départ est que le consommateur qui a pris l'habitude de consommer le produit d'origine, ou qui l'achète grâce à la réputation de sa marque, se désintéresse du produit importé. Par contre, le produit importé est vendu moins cher que le produit fabriqué localement, une autre catégorie de la population disposant de ressources plus faibles peut être intéressée par son achat.

Il faut savoir également si les importations sont autorisées et que les barrières éventuellement dressées ont déjà été franchies par des importateurs concurrents.

3) Les exportations : Une partie de la production locale peut être exportée, ceci s'explique principalement par le fait qu'un pays donné puisse proposer un produit fini très compétitif même si le coût de son transport augmente son prix de revient.

La taille d'un marché correspond à l'équation suivante :

$$\text{TAILLE DU MARCHÉ} = \text{PRODUCTION} + \text{IMPORTATION} - \text{EXPORTATION}$$

B) LE POTENTIEL D'UN MARCHÉ: Il faut se poser les questions suivantes :

- ◆ Ce produit est-il en plein essor ?
- ◆ A-t-il atteint sa phase de maturité ?
- ◆ A-t-il amorcé le déclin de sa courbe de vie ?

Par ailleurs, il est nécessaire d'apporter un correctif qui doit prendre en considération l'augmentation ou la diminution annuelle du marché ainsi que son évolution probable compte tenu de la croissance ou de la dégradation des facteurs économiques du pays.

C) LE POINT DE DEPART DU MARCHÉ :

Le 2^{ème} vendeur (Mr Idrissi) de chaussures dans un pays en voie de développement a constaté que « tout le monde marche pieds nus » ce qui veut dire qu'à son avis le produit qu'il a l'intention de vendre correspond bien à un besoin et qu'il répond à une fonction en rapport avec une situation ou à un moment donné. Ce vendeur convainc les acheteurs potentiels que son produit correspond à l'une de leurs attentes et qu'il va leur apporter des satisfactions, comme l'a défini MASLOW avec sa pyramide des besoins.

Il faut souvent engager des investissements publicitaires importants pour faire connaître l'existence du produit et susciter auprès du consommateur le désir de le posséder. C'est là la politique que suivent les grands groupes mondiaux.

En ce qui concerne les politiques publicitaires, il faut souligner les 2 points suivants :

- Dans les pays en développement, les tarifs publicitaires sont moins élevés que dans les pays industrialisés, ce qui permet aux sociétés n'ayant pas d'importants budgets à consacrer à la publicité de réaliser néanmoins des campagnes d'envergure, parfaitement adaptées au pays visé.
- Dans les pays développés où les tarifs sont très élevés, un ciblage régional peut être envisagé dans un premier stade. La campagne publicitaire peut être limitée à la région la plus peuplée, généralement c'est la capitale qui joue un rôle d'aimant.

III) L'IMPORTANCE DE L'ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE :

Dès le départ, il faut fixer si les expéditions envisagées dans le pays étranger correspondent à une politique du « coup par coup » ou si l'objectif est d'établir un courant d'affaires régulier à moyen ou long terme. Le choix de cette politique déterminera également la méthode de vente ou de la distribution.

A) LES COMPOSANTES DE L'ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE :

Les composantes de l'environnement économiques sont constituées principalement par les éléments suivants :

- ◆ la croissance économique ;
- ◆ la balance commerciale ;
- ◆ la balance des paiements.

(Cette partie est déjà développée dans le module « environnement international »)

1) La croissance économique : Avant de mener une étude du marché, il faut se renseigner sur le taux de croissance économique du pays concerné. Il est indispensable de savoir si le pays est en pleine récession économique, s'il est en stagnation, voire au contraire si on constate une certaine expansion. La croissance s'exprime en pourcentage par rapport à l'année passée.

Le taux de croissance mettra en évidence les informations suivantes :

- les moyens dont dispose le consommateur pour acheter les produits proposés ;
- le prix de vente est un critère déterminant, ou au contraire s'il a une importance relative.

2) La balance commerciale : Elle exprime les flux des marchandises qui entrent et sortent du pays.

Les exportations sont généralement comptabilisées pour leur valeur FOB . Les importations sont comptabilisées pour leur valeur CIF (FOB + transport +assurance).

Le solde de la balance commerciale est donné par la formule suivante :

$$\text{SOLDE} = \text{EXPORTATIONS} - \text{IMPORTATIONS}$$

Si ce solde est négatif cela veut dire que le pays connaît une sortie de devises et reflète en général une faiblesse du tissu industriel.

Il est possible de calculer **le taux de couverture** des importations par les exportations :

$$\text{TAUX DE COUVERTURE} = \frac{\text{VALEUR DES EXPORTATIONS}}{\text{VALEUR DES IMPORTATIONS}} \times 100$$

Un autre indice peut aussi être calculé : **le coefficient de spécialisation**

$$\frac{\text{EXPORTATION DU PRODUIT A} - \text{IMPORTATIONS DU PRODUIT A}}{\text{EXPORTATIONS DU PRODUIT A} + \text{IMPORTATIONS DU PRODUIT A}}$$

Ce coefficient est compris entre - 1 et + 1. Plus il est proche de 1, plus le pays est spécialisé dans la production du produit A.

3) La balance des paiements :

Ce qui est en fait fondamentale lors de la présentation de la balance des paiements est la détermination du solde de la balance des transactions courantes. 2 cas sont alors à considérer :

- **Si le solde de la balance des transactions courantes excédentaire :** Le pays considéré est donc un pays qui dégage une capacité de financement importante pouvant se traduire par des investissements à réaliser sur les marchés étrangers.
- **Si le solde de la balance des transactions courantes excédentaire :** Le pays considéré a donc un besoin de financement. Il doit donc recourir à des emprunts ou doit donc limiter ses importations pour réduire le déficit.

De ce fait, l'entreprise étrangère qui désire s'installer dans ce pays doit s'assurer de l'existence des matières premières dont elle aura besoin pour fabriquer son produit compte tenu des contrôles liés aux importations.

B) L'ENVIRONNEMENT MONETAIRE ET FINANCIER :

Si une société décide d'investir durablement dans un pays donné, l'environnement monétaire et financier du pays choisi devient capital pour la rentabilité de l'investissement. Il faut s'entourer d'un minimum de précautions.

En effet, certains pays refusent que sortent de leur pays les bénéfices dégagés par les capitaux investis par des étrangers sur leur territoire. Ils exigent dans ce cas que les dividendes réalisés soient consommés en totalité ou en partie sur place, ou bien qu'ils soient réinvestis localement.

Dans le cas où l'exportation de capitaux est autorisée, il faut s'assurer de la convertibilité de la monnaie locale en monnaie forte.

Dans tous les cas de figure, une monnaie stable est préférable à une monnaie qui fluctue dans une proportion importante. Pour s'assurer d'une rentabilité maximale de ses capitaux, le taux d'inflation du pays doit être le plus bas possible.

IV) L'ENVIRONNEMENT POLITIQUE :

A) SES COMPOSANTES :

1) Les aspects internes : L'exportateur doit tenir compte du contexte historique et culturel s'il veut établir des relations commerciales durables dans ce pays.

La composition du gouvernement a une importance même pour les pays démocratiques, il existe des risques inhérents au contenu de leur constitution

L'exportateur doit se poser les questions suivantes :

- Le gouvernement est-il efficace ?
- Est-il sensible aux besoins de la population ?
- La répartition de la richesse nationale et des revenus est-elle égalitaire selon les critères de l'économie libérale ?
- Les étudiants, les intellectuels, les fonctionnaires, les hommes d'affaires ou l'opinion publique, sont-ils hostiles au pouvoir en place ?
- Le niveau de chômage est-il élevé ?
- Quel est le niveau de la protection sociale existante ?

L'importance des écarts entre l'augmentation du coût de la vie et l'augmentation réelle du pouvoir d'achat représente un indice précis, à moyen terme sur la stabilité, ou sur l'imminence de conflits susceptibles de déstabiliser et de perturber l'économie du pays.

Un dosage entre la classe politique dirigeante et le reste de la population peut accentuer les troubles existants et les faire dégénérer en émeute.

2) Les aspects extérieurs : Ces aspects tiennent compte des influences que pourrait subir l'économie d'un pays par ses alliances politico-militaires ou une position géographique stratégique. La possibilité de conflit avec les pays frontaliers représente la majeure partie des risques politiques que craignent les pays ayant une stabilité démocratique.

Le futur exportateur doit analyser avec un plus grand soin toute information mettant en évidence un tel risque. Il est possible de définir un zonage en précisant 2 catégories de zones : « zone troublée » ou « zone calme ».

B) L'INFLUENCE DE L'ENVIRONNEMENT POLITIQUE :

L'environnement politique détermine la sécurité, la régularité, et la longévité des affaires qu'on souhaite établir avec un pays donné. Les perturbations économiques que causent les grèves et les mouvements sociaux dans quelque pays que ce soit peuvent être à la base de nombreuses perturbations économiques.

À cause des menaces de troubles sociaux, les affaires ne peuvent se dérouler en toute quiétude, le risque de voir les activités commerciales perturbées devient majeur, il faut dans ce cas prévoir toutes les solutions possibles.

CHAPITRE III : L'ETUDE DE MARCHÉ

SECTION : I) LES CARACTERISTIQUES DE L'ETUDE DE MARCHÉ :

L'étude de marché a pour objet la connaissance globale du marché sélectionné. C'est en fait une étude des débouchés, grâce à une méthode précise portant sur un ou plusieurs points particuliers.

I) L'UTILITE DE L'ETUDE DE MARCHÉ :

L'étude de marché est un élément incontournable à l'élaboration du plan export d'une société. C'est en fait, un élément chiffré prépondérant qui servira dans la future démarche du service commercial. L'analyse du résultat de l'étude permettra de prendre en toute connaissance de cause, la décision d'investir ou au contraire de différer, voire même d'abandonner le marché visé.

Il existe plusieurs solutions qui pourront être envisagées pour trouver des débouchés internationaux.

Un dirigeant d'entreprise peut toujours avancer que finalement tout produit fabriqué est susceptible de se vendre et que ce n'est qu'une question de prix. Ceci le conduit à employer les mêmes méthodes qu'il utilise habituellement sur le marché national. Néanmoins, il commet inévitablement des erreurs s'il ne tient pas compte des différences de comportement d'achat liées aux spécificités culturelles du pays étranger.

Ce même dirigeant peut décider d'envoyer des échantillons aux acheteurs potentiels. Il peut également participer à un salon, exposer ses produits dans une foire à l'étranger, ou bien faire paraître une publicité dans des revues spécialisées, etc.... Sans rejeter ces méthodes qui, dans ce cas précis, comportent une grande part d'incertitude, il faut admettre que celles-ci remportent parfois quelques fois quelques succès, même si elles sont aléatoires. On ne peut être sûr que les ventes ainsi réalisées correspondent bien au potentiel maximum existant dont la société pourrait logiquement s'emparer.

II) LES OBJECTIFS DE L'ETUDE DE MARCHÉ :

L'objectif de l'étude de marché est d'indiquer, par l'intermédiaire de chiffres aussi précis que possible, la taille et le potentiel du marché dans lequel on souhaite investir. Elle sert également à estimer la future consommation.

Les chiffres indiqués par les différentes sources de renseignements servent de base de réflexion sur la consommation ou sur le potentiel existant. Néanmoins, une autre étude doit être menée : une étude sur le comportement d'achat.

Ce n'est qu'après avoir réalisé l'étude de marché et celle du comportement d'achat que l'exportateur avisé devra choisir et sélectionner les moyens mercatiques à mettre en œuvre pour conquérir le marché en question.

SECTION : II) LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE DE MARCHÉ :

En premier lieu, il est nécessaire de recueillir une documentation appropriée. Celle-ci doit correspondre aux besoins et comporter les renseignements, ou les données nécessaires à l'analyse.

Avant de se lancer dans toute recherche, il est capital de fixer dès le départ la nature de cette recherche. Il faut commencer par formuler d'une manière aussi précise que possible, l'ensemble des questions auxquelles l'étude de marché doit tenter de répondre.

Le point de départ d'une étude de marché est basé sur l'analyse des résultats et chiffres que fournit l'enquête préalable.

I) L'ENQUETE :

Une enquête préalable ne constitue pas une réponse définitive aux questions du décideur. Mais, elle doit être considérée comme une base de données qui lui permettra d'effectuer l'analyse préalable du marché visé.

Cette enquête doit avant tout faire l'objet d'un plan défini qui comportera toutes les questions à poser.

Tout décideur doit tenir compte de l'objectif de l'enquête et des moyens à mettre en œuvre.

II) LE QUESTIONNAIRE :

Pour que l'étude de marché ne soit pas entachée d'aucune subjectivité, il est important auparavant de déterminer qui doit élaborer le questionnaire de l'enquête :

- ✓ **Le département exportation :** Celui-ci est le seul à maîtriser la langue car : ou bien, il a déjà effectué une mission dans le pays concerné, il a constaté une demande ou en fin il a déjà enregistré une commande.
- ✓ **Le responsable des ventes :** Celui-ci a déjà l'habitude de réaliser les études sur le marché local ou bien il a acquis une bonne formation dans le domaine. Il devra faire attention aux différentes modes de vie entre le marché national et celui étranger.
- ✓ **La personne qui dépouillera les résultats :** Si elle ne participe pas à l'élaboration du questionnaire, elle risque d'interpréter différemment le sens des questions ce qui peut fausser les résultats.

Les meilleurs résultats sont une étroite corrélation entre tous les services concernés.

Pour bien mener la recherche des informations, il faut se fixer des objectifs, et mettre en œuvre des moyens pour les atteindre. L'analyste doit prévoir les questions à poser dans son enquête en fonction des réponses qu'il désire obtenir et dresser la liste des sources d'informations.

La première question que l'analyste doit se poser : A quoi doit servir la documentation recherchée ?

Questions à se poser	Etudes à réaliser
Que vendons-nous ?	Etude du service ou du concept produit
A qui vendons-nous ?	Etude du consommateur ou de l'utilisateur
Comment vendons-nous ?	Etude du circuit de distribution
Qui gêne notre vente ?	Etude de la concurrence
Quels sont les aléas	Etude des diverses conjonctures

III) LES DIFFERENTES FORMES DE QUESTIONS :

Selon les réponses que nous souhaitons obtenir, nous posons les questions de différentes manières.

A) LES QUESTIONS OUVERTES :

Elles commencent par un pronom interrogatif : qui – que – quand – quoi – comment – combien – où. Elles entraînent un grand nombre de réponses possibles. Elles poussent un interlocuteur à exprimer une opinion. Elles peuvent appeler soit une réponse précise soit une réponse vague.

Exemples :

Combien y-a-t-il d'habitant au Brésil ?

Réponse précise

Quand pouvez-vous nous livrer ?

Réponse imprécise

Remarque : Quand les questions ouvertes portent sur une quantité, elles obtiennent des renseignements précis. Quand elles se réfèrent au temps, leur réponse peut être plus subjective.

B) LES QUESTIONS FERMEES : Elles entraînent des réponses par oui ou par non. Elles ne donnent en général aucune précision mais orientent la recherche.

Exemple : Y'a-t-il des voitures allemandes au Maroc ?

Elles peuvent être utilisées en complément des questions ouvertes pour recentrer, resserrer, affiner l'enquête.

Exemple : Parmi les voitures allemandes circulant au Maroc, y en a-t-il des vertes ?

Elles permettent de faire une sélection entre plusieurs possibilités.

Exemple : La peinture verte est-elle ordinaire ou métallisée ?

SECTION III) LES INFORMATIONS A RECUEILLIR :

On distingue :

I) L'INFORMATION ECONOMIQUE :

Il existe de nombreux organismes qui publient périodiquement des études de conjoncture, ou des statistiques relatives au niveau de vie d'un pays, à la consommation, au commerce extérieur (importation et exportation).

Les informations obtenues renseignent le lecteur sur la situation économique et financière d'un pays et passent en revue les principaux secteurs d'activité en fournissant des renseignements sur les modalités d'investissement, sur les échanges bilatéraux entre le pays concerné et ses principaux partenaires.

II) LES ETUDES SECTORIELLES :

Ces études sont réalisées en général par des organismes interprofessionnels et des syndicats. Elles peuvent aussi être réalisées par des écoles de commerce en coopération avec les entreprises.

Elles sont en général réalisées avec le plus grand soin. Mais, avant de les avoir, il faut être attentif à leurs dates de réalisation car le marché est en perpétuel mouvement et une étude réalisée depuis plusieurs années peut conduire son utilisateur sur une voie qui n'a aucun rapport avec la situation actuelle.

SECTION IV) LA SEGMENTATION :

C'est la technique qui consiste à découper un marché en ensembles ou sous-ensembles homogènes. Les données brutes ne peuvent être exploitées; elles doivent être classées et triées pour les rendre les plus utiles.

I) LES CRITERES DE SEGMENTATION :

La segmentation peut être réalisée en fonction de multiples critères :

Selon les données économiques	Selon les individus
Activité	Par personne
Catégorie socioprofessionnelle	Par ménage
Niveau de revenu	Par sexe
Style de vie	Par âge
Type d'achat	

II) LES PARAMETRES DE LA SEGMENTATION :

Il est plus simple d'utiliser un petit nombre de critères.

Exemple :

Les critères :

1. Hommes
2. Femmes.....

Les sous-ensembles : l'âge.....

	Moins de 20 ans	20 à 30 ans	30 à 40 ans	40 ans et plus
Hommes				
Femmes				

III) LE DECOUPAGE D'UNE SEGMENTATION :

Il consiste à cerner au plus près la ou les régions où se situe la plus grande consommation probable. Les critères de choix possibles :

- ✓ la ville
- ✓ la région
- ✓ la capitale

La capitale est souvent prise comme référence, elle est la ville la plus peuplée, elle accueille les administrations, les sièges des entreprises. Par conséquent, elle constitue pour une entreprise exportatrice la ville ayant le plus grand débouché solvable.

EXEMPLE :

Exemple du marché de la chaussure de luxe dans un pays en voie de développement (PED). D'après les informations obtenues, nous pouvons en déduire la segmentation suivante :

	De 16 à 20 ans	De 20 à 40 ans	40 ans et plus
Hommes	2.000.000	1.500.000	1.500.000
Femmes	2.500.000	2.500.000	2.000.000

a) Le plus grand nombre de consommateurs potentiels se situe en premier lieu parmi les femmes (7.000.000) et second lieu parmi les jeunes de 16 à 20 ans (4.500.000).

Ces femmes ont-elles la possibilité d'acheter elles-mêmes leurs chaussures ?

Que représente pour elles une paire de chaussures (utilité, confort, ...) ?

b) Pour les jeunes entre 16 et 20 ans :

Ont-ils les moyens d'acheter une paire de chaussures (dépendance des parents, chômage, moyens financiers,...) ?

Ont-ils envie d'acheter une paire de chaussures (effets de mode, désir d'épater les amis,...) ?

Cette envie est-elle prioritaire par rapport à d'autres achats ?

c) Par extrapolation :

Les acheteurs potentiels dans le segment des (+ de 40 ans) ont peut-être les moyens d'acheter une paire de chaussures mais elles ils n'ont pas l'habitude d'en porter, ils n'en ont pas besoin.

SECTION V) LE CONSOMMATEUR :

I) LE COMPORTEMENT D'ACHAT :

A) LES BESOINS DU CONSOMMATEUR : On distingue généralement 3 catégories de besoins :

- ✓ les besoins primaires (se nourrir, s'abriter et se vêtir)
- ✓ les besoins secondaires (s'instruire, se distraire, améliorer ses conditions de logement et avoir une voiture pour se déplacer)
- ✓ les besoins de luxe comme par exemple les objets de rêve achetés par plaisir (exemples : résidence secondaire, voitures de haut de gamme)

B) LES MOTIVATIONS DE L'ACHETEUR : Il faut savoir ce qui pousse un consommateur à acheter tel produit plutôt que tel autre pourtant identique en qualité et en prix. MASLOW a proposé une analyse pyramidale des motivations d'achat liées à un besoin humain. Il a défini 5 catégories de besoins : les besoins psychologiques, les besoins de sécurité, les besoins sociaux, les besoins d'estime et les besoins de se réaliser. A chacun de ces besoins correspond une infinité de mobiles d'achat qui sont tous intimement liés au produit et à la situation économique du pays.

II) LE GOUT :

Pour certains produits, il existe quatre possibilités fondamentales de goûts : le goût salé, le sucré, l'amer et l'acide. L'exportateur doit tenir compte de cet élément lorsqu'il désire approcher un nouveau marché étranger.

Exemples :

1. Les producteurs français de fromage fondu ont dû rendre plus salé leur fromage lorsqu'ils l'ont vendu sur le marché égyptien.
2. MAC DONALD'S a dû adapter ses produits aux goûts français en préparant une sauce moins sucrée.

III) LES COULEURS ET LES FORMES :

Certaines formes se vendent plus facilement dans un pays plutôt que dans tel autre. Les couleurs ont également une importance particulière dans la décision d'achat.

Exemples :

1. Les russes promènent leurs bébés dans des landaus rouges alors que les français préfèrent des landaus bleus.
2. Le noir est la couleur du deuil en Egypte, au Maroc c'est le blanc.

IV) LES HABITUDES D'ACHAT :

Elles sont liées à une région, à une ethnie,...Il est impératif d'adapter le produit au goût du consommateur, étant donné que peu de fabricants ont les possibilités d'imposer leur produit tel qu'il est. Seuls quelques-uns comme Coca-Cola peuvent le faire.

Certains produits bénéficient de l'image de marque de leur pays. A titre d'exemple, la France est réputée pour ses produits de luxe, parfums, haute couture, fromage,...

SECTION V) LA CONCURRENCE :

Il existe peu de produits n'ayant aucun concurrent à l'exception de quelques produits de haute technologie qui nécessitent d'importants capitaux pour leur recherche et leur mise au point.

1. La concurrence peut se faire au niveau du produit et au niveau du prix, elle doit être surveillée par une entreprise avec le plus grand soin. Tous les services et tout le personnel de l'entreprise sont concernés par cette tâche.

Il faut être par exemple attentif à l'évolution des prix des produits des concurrents, à l'emballage proposé, aux caractéristiques du produit,...

2. Chaque entreprise possède son produit « vedette » et son produit « vache à lait ». Il est donc difficile de la concurrencer dans ces 2 domaines, à moins d'apporter une avancée technologique supplémentaire. Ceci demanderait du temps au cours duquel la concurrence réagirait.

Une entreprise a deux possibilités de contre-attaquer :

- ✓ une stratégie d'adaptation (comportement défensif)
- ✓ une stratégie d'innovation (comportement offensif)

3. Chaque entreprise a des points faibles dans sa structure : la fiabilité du produit, l'emballage défectueux, la mauvaise gestion des commandes, le délai de livraison non respecté, l'instabilité des prix. De ce fait, le service commercial d'une entreprise sera de rechercher tous les points faibles de la concurrence.

SECTION VII) LES CONTRAINTES EXTERIEURES :

Lorsque l'on s'intéresse à un marché étranger, il faut non seulement examiner les points ci-dessus mais aussi prendre en considération un certain nombre de facteurs pour déterminer la stratégie que mènera l'entreprise.

I) LES INFLUENCES :

A) LES SAISONS : Comme les saisons diffèrent entre les pays du Nord et ceux du Sud, certains producteurs se trouvant dans le premier groupe cherchent à conquérir les marchés des pays de l'autre groupe.

B) LA MODE : Il faut tenir de ce facteur car un produit assujéti au phénomène de la mode a une courbe de vie très courte.

II) LE PROTECTIONNISME :

Il arrive que le gouvernement d'un pays donné érige un ensemble de barrières tarifaires et non tarifaires pour limiter les importations. Exemples : droits de douane, normes, contingents,...

SECTION VIII) PLAN GENERAL D'UNE ETUDE DE MARCHE :

PREMIERE PARTIE : DONNEES GENERALES SUR LE PAYS

Ces données doivent porter sur les éléments suivants :

1) Données démographiques :

- Population totale
- Répartition de la population par tranches d'âges (pyramide des âges)
- Taux de fécondité
- Taux de natalité
- Taux de mortalité
- Taux de croissance démographique
- Nombre de médecins pour 1000 habitants
- Nombre d'écoles pour 1000 habitants
- Taux de scolarisation
- Taux d'alphabétisation
- Densité (nombre d'habitants / km²)

2) Données climatiques et géographiques :

- Climat (tempéré, ...)
- Pluviométrie
- Pays montagneux, non montagneux,....

3) Données générales :

- Langue officielle
- Seconde langue
- Taux de croissance économique
- Revenu par tête d'habitant
- PIB par habitant (en termes courants et en termes constants)
- Taux d'inflation
- Monnaie nationale (cours par rapport au \$)
- Système politique (démocratie, monarchie,...)
- Taux d'électrification
- Réseau routier et autoroutier (Nombre de kilomètres)
- Réseau de télécommunications
- Nombre d'abonnés au téléphone fixe, au téléphone mobile, utilisateurs d'Internet, ...

DEUXIEME PARTIE : POLITIQUE COMMERCIALE :

Il s'agit à ce niveau de préciser un certain d'éléments comme :

- Existe-t-il un système de protection tarifaire (taux de droits de douane)
- Existe-t-il un système de protection non tarifaire ?
 - ✓ Normes nationales
 - ✓ Contingentement
 - ✓ Prix de référence
 - ✓
- Niveau des exportations et des importations nationales (balance commerciale)

TROISIEME PARTIE : L'ETUDE PROPREMENT DITE :

Cette étude sera divisée en deux sous-parties :

1) Données sur la demande et l'offre du produit :

1. Etude de la demande nationale

- Importation, exportation et production nationale du produit considéré
- Détermination des indicateurs comme le taux de couverture, le taux de pénétration du marché national, le taux d'ouverture. (avec interprétation.....)

2. Etude de l'offre

- Concurrence directe et concurrence indirecte

2) Les 4 P :

- Prix
- Distribution
- Promotion, publicité,...
- Produit

CHAPITRE IV : LA COMMERCIALISATION A L'INTERNATIONAL:

I) LES CIRCUITS DE DISTRIBUTION :

Le circuit de distribution appelé également canal de distribution est le moyen physique qui permet de rendre accessible au consommateur final le produit fabriqué par l'entreprise.

La longueur des circuits de distribution se mesure au nombre d'intermédiaires dans la chaîne de distribution.

Il existe 3 formes principales de circuits de distribution.

A) LES CANAUX ULTRACOURTS :

C'est la vente directe du producteur au consommateur. Il n'y a pas d'intermédiaire entre les 2. Elle se caractérise :

- soit le déplacement du consommateur chez le fabricant ou le producteur (exemple : achat d'œufs à la ferme),
- soit par l'envoi direct par le producteur de son produit au consommateur (exemple : expédition d'huîtres pour les fêtes de Noël).

C'est une forme de vente adaptée à un produit ayant une production limitée. Le paiement s'effectue sur place ou par avance.

PRODUCTEUR → CONSOMMATEUR

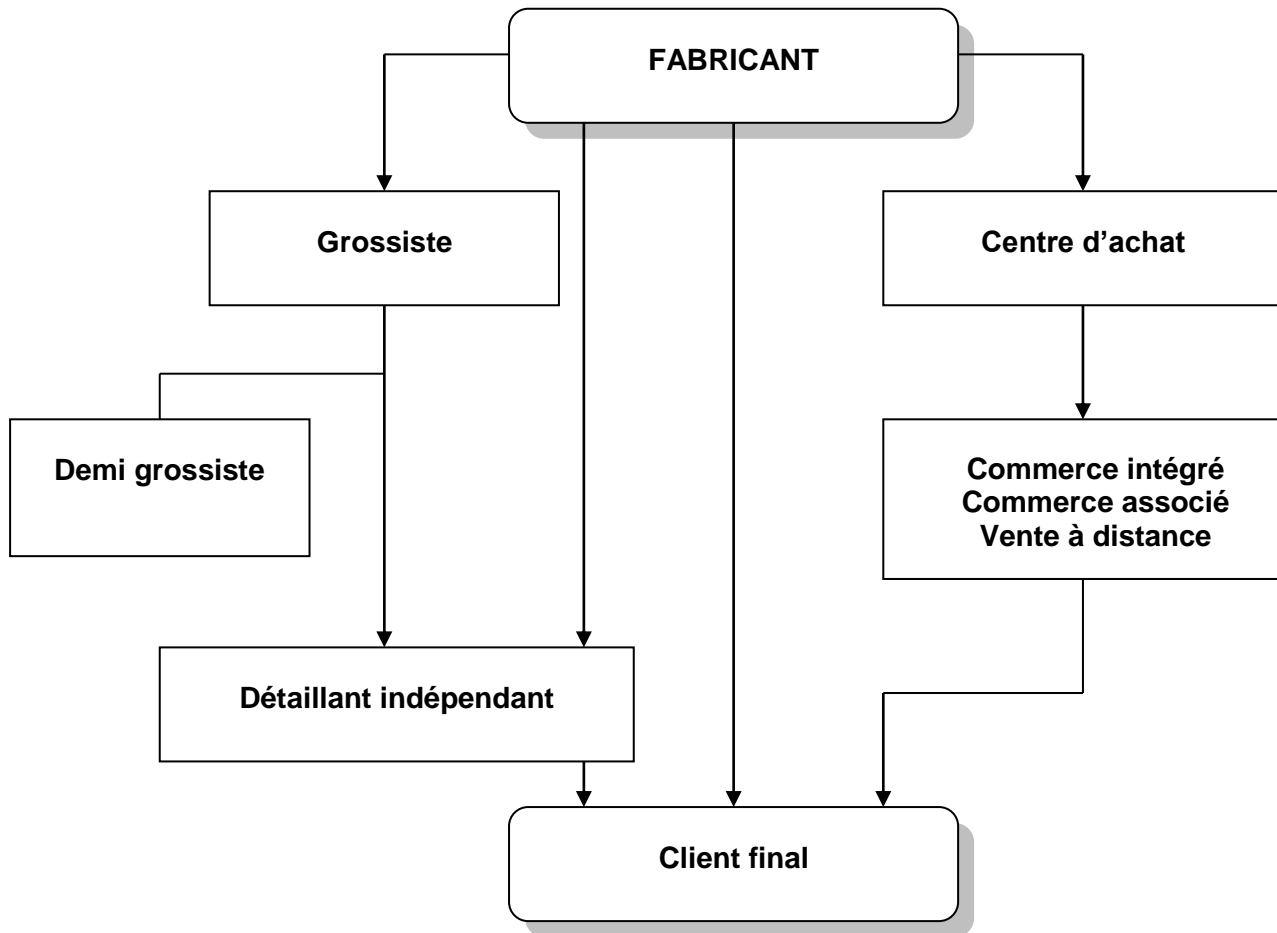
B) LES CANAUX COURTS :

Ils ne comprennent qu'un intermédiaire. Dans les marchés de biens de consommation, il s'agit le plus souvent du détaillant. Si cette formule permet d'économiser la marge du grossiste et permet une meilleure connaissance du marché, elle nécessite pour le fabricant de conserver des stocks plus lourds, d'assumer un risque client important, d'engager des efforts de vente et d'action promotionnelle plus grands.

PRODUCTEUR → DETAILLANT → CONSOMMATEUR

C) LES CANAUX LONGS :

Ils comprennent plusieurs intermédiaires et sont représentés dans presque tous les secteurs d'activité. Ce type de canal permet une couverture géographique dense, une régulation des ventes grâce au stockage assuré par les intermédiaires. Cependant, ces derniers sont très dépendant des grossistes, aussi bien en terme du produit que de niveau de prix



II) LES CRITERES A PRENDRE EN CONSIDERATION :

Il ne suffit pas d'avoir un bon produit si celui-ci n'est pas convenablement commercialisé. De ce fait, l'entreprise doit fournir des efforts pour mettre en place un système de commercialisation efficace et efficient. Ces efforts doivent être menés au niveau humain et au niveau financier.

La conquête d'un marché local ou étranger dépend en premier lieu du choix de la formule de commercialisation adoptée par l'entreprise. Chaque formule se caractérise par des atouts et par des limites. Il n'existe pas de formule universelle qui peut être adoptée pour l'ensemble des produits. Mais, il existe un ensemble de solutions qu'il faut adapter à l'organisation de l'entreprise, aux objectifs de vente, aux moyens financiers disponibles, et au produit ainsi qu'à la région ou au pays de consommation.

La solution choisie doit aussi être celle qui peut être modifiée dès que l'environnement de l'entreprise connaît des changements. Cette solution dépend d'un certain nombre de critères qui seront étudiés ci-après.

A ce niveau, il faut se poser un certain nombre de questions importantes relatives à :

A) L'ASPECT MARKETING :

la pénétration du marché	le contrôle de la distribution
l'implantation de la marque	la publicité
la durabilité de la marque	le contrôle de la concurrence
la couverture géographique	le contrôle de la destination finale

la maîtrise du prix de vente final	
------------------------------------	--

B) L'ASPECT GESTION :

le suivi des prévisions des ventes	la gestion des stocks à l'étranger
la réalisation des objectifs	le planning de fabrication
le respect d'une marge	

C) L'ASPECT FINANCIER :

les frais de trésorerie	les sécurités de paiement
la réalisation rapide d'un chiffre d'affaires	

D) L'ASPECT ADMINISTRATIF :

A ce niveau, il faut se poser des questions administratives relatives aux licences d'importation, à la facturation, au suivi des encaissements, etc.

E) LA LOGISTIQUE :

le transport	le service après-vente (SAV)
le dédouanement	

F) L'aspect juridique :

la modification de l'implantation	la propriété de la clientèle
la protection de brevets	l'évolution de la réglementation

G) L'action commerciale :

les déplacements	l'animation de la force de vente
l'obstacle de la langue	les manifestations commerciales

III) LES DIFFERENTES FORMULES D'ACCES AUX MARCHES ETRANGERS :

Il existe plusieurs formules d'accès aux marchés étrangers qui peuvent être réunis en **trois principales catégories** :

- **l'exportation contrôlée(avec maîtrise de la vente):** L'entreprise à l'export souhaite maîtriser sa politique commerciale, c'est-à-dire connaître les besoins du client, déterminer librement les prix, communiquer selon ses propres souhaits et traiter directement les commandes. Donc elle maîtrise la commercialisation de ses produits, soit directement depuis son pays d'origine, soit indirectement par une implantation à l'étranger.
- **L'exportation sous-traitée** : L'entreprise recourt à des intermédiaires qui vont prendre en charge tout ou partie du processus de commercialisation des produits (prospection, prises de commandes, gestion et suivi des livraisons et des règlements, suivi des produits). Ces intermédiaires peuvent agir depuis le pays d'origine ou être des intermédiaires étrangers sur leur propre territoire.
- **L'exportation concertée** : L'entreprise va exporter en coopération avec d'autres entreprises appartenant au même pays d'origine ou travailler avec des sociétés locales à l'étranger.

A) L'EXPORTATION CONTROLEE :

Dans ce cadre, il est possible de distinguer 6 possibilités différentes

A partir du pays d'origine	A l'étranger
<ul style="list-style-type: none"> • Vente directe ou exportation directe 	<ul style="list-style-type: none"> • Représentant • Bureau ou antenne • Succursale • Filiale de distribution • Agent

1) L'EXPORTATION DIRECTE :

On peut considérer la vente directe comme une simple étape du développement export d'une entreprise.

Elle est gérée par la propre force de vente de l'entreprise, qu'il y ait ou non un service export. Les salariés de l'entreprise organisent ainsi la prospection, la rédaction de l'offre commerciale, la négociation et l'expédition jusqu'au paiement final. Cette option nécessite, pour assurer une qualité de service et fidéliser la clientèle, **un personnel très compétent**.

L'entreprise vend directement depuis son pays d'origine. Cela concerne :

- La vente par marketing direct ;
- Les ventes sur appels d'offres internationaux ;
- Les ventes liées aux manifestations commerciales (foire, salon, ...).

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Absence d'intermédiaire. • Maîtrise de la commercialisation. • Lien direct avec le client. 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficulté à assurer le SAV. • Fidélisation de la clientèle aléatoire. • Couverture difficile en cas de territoire large. • Chiffre d'affaires non régulier. • Gestion des risques et des commandes.

LES DIVERSES MODALITÉS DE LA VENTE DIRECTE À L'EXPORT		
Modalités	Caractéristiques	Exemple
Foire ou salon	L'entreprise a pris des contacts sur un salon international au Maroc ou à l'étranger. À l'issue du salon, elle répond aux demandes d'offres de ses contacts (entreprises, distributeurs). C'est très souvent le cas pour le matériel industriel.	Une PME spécialiste des réseaux sans fil n a réussi son implantation sur le marché chinois grâce à sa participation au China Hi-Tech Fair.
Appel d'offres	L'entreprise répond à un appel d'offres pour des contrats importants dont les annonces sont disponibles dans la presse professionnelle ou spécialisée. C'est souvent le cas pour des chantiers où les délais sont assez longs et la procédure plutôt complexe. L'entreprise soumet alors sa proposition et si elle retenue mettra en œuvre le contrat.	Réalisation d'un ensemble touristique en Algérie.
Internet	Les sites marchands se sont développés et de nombreuses entreprises font de la vente directe. Aucun intermédiaire n'est sollicité. La vente par internet concerne aussi bien la vente directe aux consommateurs (B to C) que la vente aux professionnels (B to B)	Pour des fournitures de produits et services ou de pièces détachées sur catalogue.

2) LE REPRESENTANT A L'ETRANGER :

L'entreprise embauche un représentant salarié dont la mission principale est de prospecter sur place un marché étranger, de prendre les commandes et d'assurer un rôle de remontée d'informations sur l'évolution du marché et les attentes de la clientèle. Il est salarié de l'entreprise et possède souvent le statut de VRP. Son choix est crucial.

Il est possible d'envisager pour ce représentant de commerce une rémunération incorporant une part fixe et une part variable correspondant à des objectifs de vente fixés, avec des modalités précisément définies.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Bonne information sur les marchés, • Convient aux produits à fort contenu technique et aux grands contrats. • Présence immédiate dans le marché cible ; • L'exportateur a un contrôle total sur la définition de sa politique commerciale (produit, promotion, prix, clientèle ciblée, service, ...) ; • la remontée d'information est excellente ; • il est possible de confier au représentant salarié des tâches annexes à la vente ; • les bénéfices reviennent entièrement à l'exportateur ; 	<ul style="list-style-type: none"> • Coût nécessite une structure export qui assure la gestion des opérations, • Risque commercial supporté par l'entreprise, • difficultés de recrutement.

3) LE BUREAU DE REPRESENTATION :

Sur un marché où elle dispose ou non d'un réseau de distribution, l'entreprise peut décider, si la capacité réelle du marché le justifie, Avoir un bureau de représentation permanent :

- Observer le marché et prendre des premiers contacts.
- D'animer, de coordonner et de développer son réseau de distribution,
- Renforcer sa politique de communication ; dans le cas d'un marché à fort potentiel, en vue de faire connaître ses produits, d'en assurer les opérations de promotion, de sensibiliser les prescripteurs, de mettre en place un réseau de distribution ou de surveiller la publication des appels d'offres.

Le bureau de vente ou de représentation se voit plus souvent confier de simples activités de prospection.

4) LA SUCCURSALE :

Service décentralisé du siège de l'entreprise sans personnalité juridique propre dont le statut juridique et fiscal dépend des législations nationales. C'est une extension de l'entreprise nationale sur les marchés étrangers qui reste donc responsable en cas de litige.

On lui confie des missions de prospection, prise de commandes, livraison, facturation, recouvrement.

C'est aussi un établissement considéré comme stable pouvant réaliser des opérations administratives, logistiques ou financières, contrairement à un bureau de représentation à l'étranger

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Aide à la définition et à la mise en œuvre de la politique commerciale sur le marché, • Assure une présence locale permanente. • Les coûts de création sont limités par rapport à ceux de la filiale. 	<ul style="list-style-type: none"> • La société mère doit assurer la gestion des commandes et assume le risque commercial, • Choix difficile du responsable, • Investissement lourd. •

5) LA FILIALE DE DISTRIBUTION :

C'est une société de droit local dont une part importante du capital appartient à l'entreprise exportatrice. Juridiquement, la filiale est une entreprise indépendante de la maison mère ; elle agit en son propre nom et à ses propres risques. Il s'agit de structures stables soumises aux décisions stratégiques de la société mère qui jouent souvent le rôle d'importateur-distributeur et qui gèrent de façon autonome les activités commerciales, administratives, logistiques et financières sur leur marché.

La filiale est généralement le résultat d'une démarche consistant à prendre directement en main les activités de l'entreprise sur le marché concerné. Cette décision peut intervenir après plusieurs années de présence commerciale sur le marché, mais aussi d'entrée de jeu pour avoir le contrôle immédiat des approvisionnements, des débouchés et du développement du marché concerné. C'est le cas, par exemple, de PME innovantes qui souhaitent trouver de nouveaux débouchés en même temps qu'elles veulent protéger un savoir-faire « sensible ».

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Meilleure connaissance du marché. • Avantages fiscaux. • assure une présence permanente sur place, naturalise les produits, permet un meilleur service à la clientèle, • Simplifie la gestion administrative et financière de la société mère, • Diminue les coûts logistiques. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coûts fixes importants. • Engagement à long terme. • Dépendance vis-à-vis des règles juridiques locales. • Investissement lourd, • Contrôle financier difficile, • Risque parfois élevé. • investissement lourd, contrôle financier difficile, risque parfois élevé

6) L'AGENT COMMISSIONNE:

C'est un agent local qui ne fait pas partie de l'effectif de l'entreprise : il est lié à l'entreprise par un contrat de mandat, ce qui signifie :

- Qu'il est mandaté pour prospecter la clientèle et vendre au nom de l'entreprise,
- Il a une obligation d'informer l'entreprise sur l'état et l'évolution du marché et sur la concurrence qui y est présente.
- Il est rémunéré par une commission calculée en pourcentage sur le montant des commandes qu'il a prises (hors frais de logistique, de transport et de douane) ;

- Peut-être une personne physique ou une personne morale qui dispose de sa propre force de vente. C'est un intermédiaire indépendant qui est libre de l'organisation de son activité. Il peut éventuellement avoir le pouvoir de négocier pour l'exportateur.
- L'exportateur reste maître de la fixation du prix et des conditions générales de vente et il est seul responsable vis à vis du client.
- Il est possible d'ajouter dans le contrat d'agence une clause « de Ducroire ». En contrepartie du paiement d'une commission supplémentaire, l'agent Ducroire garantit à l'exportateur la bonne exécution du contrat par le client et notamment le paiement de toutes les commandes qui lui seront transmises.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • met en œuvre la politique commerciale définie par l'exportateur, • Connaît le marché. 	<ul style="list-style-type: none"> • implication administrative complète de l'exportateur, • Risque commercial à la charge de l'exportateur (sauf si l'agent est ducroire), • Courant d'affaires dépendant des compétences de l'agent, • Difficulté de sélection. • Si l'agent est « multimarques », Risque de préférence et privilèges qu'il peut accorder aux produits concurrents,

B) L'EXPORTATION SOUS-TRAITEE : (VENTE PAR INTERMEDIAIRE)

Lorsque l'entreprise exportatrice souhaite minimiser les risques ou sous-traiter certaines opérations, elle a le choix entre plusieurs intermédiaires. Certains sont présents sur le territoire national, d'autres sont présents à l'étranger.

intermédiaires présents sur le territoire national	intermédiaires présents à l'étranger
<ul style="list-style-type: none"> • le commissionnaire • le courtier • bureau ou centrale d'achat • les sociétés de commerce international • les sociétés d'accompagnement à l'international 	<ul style="list-style-type: none"> • l'importateur non exclusif • l'importateur exclusif ou concessionnaire • les transferts de technologie

1) LE COMMISSIONNAIRE :

Le commissionnaire est un intermédiaire dit non propriétaire qui agit pour son propre nom pour le compte de l'entreprise exportatrice (commettant). Le commissionnaire se charge de toutes les étapes des opérations d'exportation de la prospection jusqu'à la facturation, Il ne paie l'exportateur que lorsque lui-même il a été payé par ses clients, c'est l'entreprise qui supporte le risque de crédit,

Il peut être responsable de l'encaissement s'il est du croire (clause du croire : permet à l'entreprise exportatrice d'être garantie en cas de défaillance du client car le seul responsable du règlement c'est ce commissionnaire).

En résumé :

- Contracte sous son propre nom pour le compte de son commettant
- Ne révèle pas l'identité de celui pour qui il contracte
- S'engage personnellement
- A une mission permanente

2) LE COURTIER :

Le courtier est un intermédiaire non propriétaire dont le rôle consiste à mettre en rapport vendeur et acheteur. C'est un commerçant indépendant qui n'a aucune obligation de résultat et dont le rôle se limite à la recherche et la mise à disposition d'informations. Il est rémunéré par un courtage.

3) BUREAU OU CENTRALE D'ACHAT :

Ce sont des services achat à l'international situés au Maroc (Bureau) ou à l'étranger (Centrale) et qui sont chargées d'approvisionner au meilleur prix la chaîne de magasins ou le groupement d'entreprise dont ils dépendent. Ils agissent pour le compte (mandataire) d'une société étrangère et ont pour rôle de rechercher des entreprises locales susceptibles de fournir des produits adaptés (produits de marque généralement) aux besoins et aux goûts des consommateurs du pays d'origine. Les entreprises qui souhaitent intervenir sur les marchés export sans disposer des moyens adéquats peuvent utiliser ce type de moyen.

Avantages	Inconvénients
------------------	----------------------

<ul style="list-style-type: none"> • Evite au fournisseur une prospection souvent difficile, • Permet un apprentissage des contraintes commerciales locales, le référencement offre une garantie de sérieux du fabricant. • La vente a lieu sur le territoire de l'exportateur ce qui implique que l'exportateur ne doit pas mettre en oeuvre de prospection pour pénétrer le marché étranger ; • l'exportateur ne prend pas en charge les opérations logistiques, administratives et financières associées à l'exportation ; • le risque financier est très faible. En effet, le paiement a lieu sur le territoire domestique de l'exportateur et s'effectue par sa devise nationale ; 	<ul style="list-style-type: none"> • Nécessité de prix très compétitifs, de produits novateurs • Grande rigueur dans le respect de la qualité • Délais, commandes souvent ponctuelles. • L'entreprise doit proposer des offres de prix très compétitives car elle affronte une concurrence rude ; • l'entreprise doit souvent adapter ses produits ; • l'entreprise est soumise à des contraintes strictes en matière de qualité et de respect des délais ; • l'exportateur n'a aucune connaissance des conditions de commercialisation de ses produits, ni de leur succès sur le marché étranger.
--	---

4) L'IMPORTATEUR NON EXCLUSIF:

C'est un commerçant basé à l'étranger qui achète et vend sous son propre nom les produits de l'exportateur moyennant une marge sur les ventes. Il est donc le client unique de l'entreprise sur la zone concernée. L'avenir de l'entreprise dépend de plusieurs facteurs :

- Son implantation et sa réputation sur le marché,
- Sa surface financière et les garanties qu'il apporte éventuellement,
- Le niveau et la qualité des équipements et des services,
- De la force de vente,
- Du service après-vente qu'il met à la disposition des clients.....

Avantages	Inconvénients
------------------	----------------------

<ul style="list-style-type: none"> • Simplification des opérations logistiques et administratives, • Prise en charge de la prospection et de la distribution par l'importateur. • Réduction du risque de change puisque la vente se fait à l'importateur en devises nationales ; • Report du risque de non-paiement sur l'importateur • L'approche du marché nécessite peu d'investissements puisque l'exportateur bénéficie de la structure et de la connaissance du marché de l'importateur 	<ul style="list-style-type: none"> • Dépendance à l'égard des performances de l'importateur, • Risque de non-paiement concentré sur l'importateur. • L'intégralité des risques porte sur lui ou sa structure
--	---

5) L'IMPORTATEUR EXCLUSIF OU CONCESSIONNAIRE :

C'est un commerçant qui achète et revend les marchandises. Il est rémunéré par une marge. Il a une exclusivité de distribution sur une zone géographique donnée. Il est lié à l'exportateur par un contrat qui lui impose des obligations d'information et de service à l'égard de l'exportateur en contrepartie de l'exclusivité territoriale.

Les fonctions de l'importateur (concessionnaire) sont définies dans un contrat de concession. Sur le territoire qui lui a été cédé,

Le concessionnaire doit assurer :

- La diffusion du produit et vendre souvent une quantité minimale (quota).
- Il doit assurer la promotion et la publicité de la marque et des produits,
- Entretien d'un stock de produit,
- Assurer le service après-vente,
- Informer le producteur.

L'exportateur (concédant) s'engage pour sa part :

- A ne pas vendre directement,
- A ne pas désigner d'autres importateurs,
- A ne pas laisser les autres distributeurs du réseau vendre ses produits,
- Communiquer les informations sur le produit, le marché et les clients,
- Il doit lui apporter une assistance technique,
- Participer au financement des campagnes publicitaires et des participations aux manifestations commerciales.

Avantages	Inconvénients
------------------	----------------------

<ul style="list-style-type: none"> • Transfert des risques sur l'importateur. • Gestion des commandes simplifiées. • Possibilité de confier à l'importateur des missions de stockage ou de SAV. • C'est l'importateur qui supporte le risque de non-paiement 	<ul style="list-style-type: none"> • L'importateur fait écran entre l'entreprise et son marché : elle ne connaît pas le client. • Dépendance vis-à-vis des performances du distributeur.
--	--

6) LES SOCIÉTÉS DE COMMERCE INTERNATIONAL :

Il s'agit des sociétés basées sur le territoire de l'exportateur qui agissent pour leur propre compte comme négociants exportateurs.

Elles prennent en charge toutes les opérations liées à la commercialisation sur le marché étranger (choix des circuits de distribution, publicité, livraison, facturation, services annexes, ...).

Il n'existe généralement pas de relation suivie entre exportateur et importateur car, elles achètent ferme les produits qu'elles revendent sur les marchés étrangers après y avoir ajouté leurs marges.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Vente sur le marché local, • Permet d'évaluer les chances de succès d'un produit sur les marchés difficiles d'accès. • d'une expertise approfondie des produits et des marchés dans lesquels elle est spécialisée (langue, culture, mentalités, usages commerciaux, réglementations, 	<ul style="list-style-type: none"> • Spécialisation géographique, • Spécialisation par catégories de produits, • Nécessité de prix très compétitifs • L'entreprise exportatrice perd tout le contrôle de l'activité d'exportation (la société décide elle-même ce qui sera vendu, comment, où et à quel prix il sera vendu) et risque de perdre le marché ; • Les intermédiaires sont susceptibles de commercialiser des produits concurrents.

7) LES SOCIÉTÉS D'ACCOMPAGNEMENT A L'INTERNATIONAL (société de gestion à l'export)

Ce sont des sociétés de service qui proposent leur savoir-faire à l'export à des entreprises qui ne disposent pas des compétences nécessaires. Elles agissent pour le compte de leurs mandants. Ce sont des mandataires indépendants qui agissent au nom de l'exportateur en assurant l'ensemble des fonctions d'un service export d'une entreprise moyennant une rémunération mensuelle et commission proportionnelle au chiffre d'affaires.

Elles se chargent de la :

- préparation et réalisation de la prospection,
- action commerciale sur le marché, (prospection, mise en place de la politique commerciale, vente, logistique.....)
- suivi administratif de l'opération d'exportation.
- Recherche de partenaires, ...).

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Mise à disposition d'un service export sans investissement • L'entreprise peu expérimentée bénéficie immédiatement de l'expérience et des contacts de la SGE. • La pénétration d'un marché peut se faire rapidement puisque la structure de distribution de la SGE est déjà en place ; • l'investissement et les risques sont limités ; 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence de spécialisation géographique et sectorielle qui en limite l'efficacité, coordination entre société d'accompagnement à l'international et entreprise indispensable • La coordination est absolument indispensable entre l'entreprise exportatrice et la société de gestion export ; • Le risque commercial est entièrement à charge de l'exportateur ; • Si la SGE gère trop de produits, il y a un risque qu'elle néglige l'exportateur. • Il existe un risque que la SGE fasse écran entre le marché et l'entreprise exportatrice et donc que celle-ci perde le marché au terme du contrat si le contrôle est insuffisant ;

8) LES TRANSFERTS DE TECHNOLOGIE :

L'exportateur s'occupe principalement de la conception du produit et des étapes nécessaires à son lancement, et confie la fabrication et la commercialisation à une société étrangère. Cela permet à l'exportateur de développer ses marchés extérieurs, tandis que la société étrangère profite de la vente d'un produit compétitif sur son marché. Le transfert de technologie peut prendre la forme d'une cession de brevet (transfert de tous les droits d'une invention déposée) ou d'une concession de licence (exploitation d'un brevet pour une durée déterminée). Elle peut aussi consister en un transfert de savoir-faire portant sur des connaissances techniques ou commerciales.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Eviter les investissements coûteux de création d'une filiale • Permet de pénétrer des marchés fermés, • Pas de risque commercial 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficulté de trouver le bon partenaire, • Risque de contrefaçon • L'acheteur peut, à terme, devenir un concurrent potentiel.

C) L'EXPORTATION CONCERTÉE : (VENTE EN COOPERATION)

Pour des raisons souvent financières ou afin de pouvoir pénétrer de nouveaux marchés, des partenariats sont possibles pour les entreprises qui veulent mettre en commun des ressources ou des compétences, sur des projets à long terme. Ces partenariats peuvent être menés avec des entreprises nationales ou étrangères. Ce type de stratégie de distribution est souvent retenu lorsque les pays ciblés présentent des difficultés d'accès qui tiennent à des raisons culturelles et linguistiques (Chine, Japon) financières, politiques, ...

1) LES GROUPEMENTS D'EXPORTATEURS :

Cette forme d'association **permet à de petites ou moyennes entreprises, en se regroupant, de réaliser des effets de synergie et d'obtenir la taille critique nécessaire pour exporter à des coûts qui soient supportables.** Une des conditions de réussite repose sur la nécessité pour les entreprises concernées de commercialiser des produits non concurrents. le groupement met en commun :

- La recherche et échange d'informations,
- La prospection,
- La commercialisation,
- Le service export en temps partagé.
- La création d'un bureau d'achat ;
- Les ventes sont centralisées ;

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• Effet de synergie résultant de la mise en commun de ressources (personnel compétent, ...) qui permettent d'améliorer la prospection et la représentation des différentes entreprises ; (synergie : 1 + 1 > 2)• La représentation des différentes entreprises ;• Le soutien aux fonctions administratives et logistiques ;• Les 'économies d'échelle ;• L'offre commerciale plus complète ;• Les prix plus stables grâce à la réduction des frais commerciaux.• investissement financier minime.	<ul style="list-style-type: none">• Nécessite une certaine complémentarité des produits non concurrents ;,• Le nombre limité de participants de taille comparable,• Des règles de fonctionnement strictes.• Les partenaires doivent être en nombre limité et de tailles plus ou moins comparables ;• Le groupement doit être régi par des règlements stricts mais qui ne paralysent pas son activité ;• Il exige un niveau d'engagement et de professionnalisme élevé de la part de chaque partenaire.

2) LE PORTAGE :

Une entreprise locale (généralement de grande taille) met à la disposition de l'entreprise exportatrice (généralement de petite taille) ses moyens commerciaux et son savoir-faire. C'est une forme d'alliance internationale dans laquelle une grande entreprise (entreprise porteuse) aide

une PME exportatrice (entreprise portée) dans la commercialisation de ses produits (complémentaires et de bonne qualité) sur le marché étranger où elle est implantée (réseau commercial, force de vente, logistique, recherche de clients, étude de faisabilité, aide à la recherche du financement, soutien logistique, ...). Cette technique est appelée *piggy back* en anglais dont le contrat de représentation, le porteur est rémunéré par une commission sur les ventes.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Facilite l'accès de marchés difficiles, coût limité • Faible investissement de départ. • Pas de logistique à gérer. • Risques faibles. • L'accès facilité et accéléré au marché. • Les opérations logistiques et administratives réduites • bénéficie de l'image de marque de l'entreprise porteuse sur ses produits, • disponibilité immédiate d'une force de vente structurée ; 	<ul style="list-style-type: none"> • Faible motivation des groupes, suppose une complémentarité des produits, • Nécessite une capacité de suivi commercial par la PME, • Pas de contrôle sur les ventes. • Pas de contact avec les clients. • Parfois impossibilité d'utiliser sa marque de commerce. • Difficulté de trouver des partenaires offrant un produit et un réseau de distribution compatible. • Risque de manque de confiance mutuelle et de manque d'implication ; • Risque de conflit d'intérêts (les agents locaux peuvent, par exemple, systématiquement faire passer les intérêts de l'entreprise porteuse avant ceux de l'entreprise portée) ; • Exigences et conditions d'accès parfois très strictes au réseau commercial des grandes entreprises. Ces conditions peuvent être qualitatives (exemple : niveau de qualité des produits) et quantitatives (seuil minimal de chiffre d'affaires annuel, commissions élevées, ...).

2) LA JOINT-VENTURE : FILIALE COMMUNE :

La Joint Venture "filiale commune" est une société que vous créez dans un autre État, conjointement avec votre/vos partenaires locaux.

Appelée également *joint-venture*, la filiale commune est une société formée à l'étranger par un minimum de deux sociétés distinctes qui sont propriétaires de la nouvelle entreprise. La filiale commune est sanctionnée par un contrat qui repose sur le principe de parité et est caractérisée par la mise en place d'une

structure au sein de laquelle les décisions importantes devront rester partagées

Cette formule permet aux entreprises exportatrices d'avoir accès au marché ciblé, à la technologie, au savoir-faire et aux capitaux des entreprises partenaires.

La filiale commune est une pratique courante lorsque l'accès des marchés est difficile politiquement, culturellement ou techniquement.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Meilleure connaissance du marché, • Présence locale appréciée des clients, • Avantages fiscaux, • Utilisation de l'expérience du pays du partenaire local, • Partage du coût, • Bonne acceptation par les autorités locales. • Pénétration des marchés plus facile et plus rapide pour une entreprise limitée en ressources financières et humaines. • Diminution des risques financiers et des coûts qui sont théoriquement partagés entre les partenaires. • Naturalisation des produits. La joint-venture n'étant pas perçue comme une entreprise étrangère, elle permet d'établir de meilleures relations avec le gouvernement local et les syndicats et ainsi de simplifier les négociations et les formalités administratives • Accès à des technologies non maîtrisées. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coûts fixes importants, • Engagement à long terme, • Dépendance vis-à-vis des règles juridiques locales. • Risque de conflit d'intérêt, • Montage juridique délicat.

4) LA FRANCHISE :

La franchise commerciale ou franchise de distribution est un contrat de commercialisation de produits ou de services par lequel le franchiseur concède à un franchisé (commerçant indépendant) , moyennant une rémunération (droits d'entrée fixes et redevance annuelle d'exploitation), le droit exclusif, sur une zone géographique définie, d'utiliser certains droits de propriété industrielle (nom commercial, enseigne commerciale, marque, logo, dessins et modèles, droits d'auteurs, ...).

Pour que le franchiseur choisisse son franchisé, il fixe un certain nombre de critères, parfois contraignants pour s'assurer que le franchisé respecte toutes les conditions requises.

De manière générale, ces conditions se résument aux éléments suivants :

- des conditions financières suffisantes ;
- un emplacement stratégique ;
- une surface de magasin déterminée à l'avance ;

- un nombre d'habitants fixe.
En contrepartie, le franchiseur :
- Apporte son savoir-faire commercial,
- Fournit une assistance commerciale et technique continue (aide à la vente, aide à la mise en place du service après-vente, assistance dans la recherche et l'aménagement du point de vente, fourniture de documentation, conseils en gestion administrative et financière, ...)
- A une obligation d'approvisionner le franchisé
Le franchisé : commerçant indépendant apporte :
- les éléments matériels (capitaux, locaux)
- Exploite le fonds de commerce à ses risques et périls

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Maîtrise des conditions de commercialisation. • Développement rapide à l'international. • Contrôle de l'image. • Permet une internationalisation rapide pour un investissement limité, • Un risque limité, permet d'accroître la notoriété de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • Repose sur la notoriété de l'entreprise ou sur des procédés transférables. • Montage juridique difficile. • Contrôle et animation difficile, • Contrats équilibrés difficiles à établir.

Cas de la franchise au Maroc : Conditions imposées par les franchiseurs :

Nous allons ci-après présenter quelques exemples de conditions imposées par les franchiseurs étrangers.

MANGO (Fabricant d'habillement espagnol) : Les conditions imposées sont les suivantes :

- ☉ Investissement minimum pour ouvrir un magasin : 500.000 €
- ☉ Versement à titre d'acompte : 100.000 €
- ☉ Redevance financière : 3 % du chiffre d'affaires HT
- ☉ Décoration : 700 € le m² pour la décoration
- ☉ Surface de vente : 300 m² dans une ville d'au moins 80.000 habitants

YVES ROCHER (Fabricant de produits cosmétiques) : Les conditions imposées sont les suivantes :

- ☉ Droits d'entrée (sans royalties) : 5.250 à 7.500 €
- ☉ Apport personnel souhaité : 45.000 à 92.000 €
- ☉ Investissement minimum : 91.000 à 122.000 €

JEFF DE BRUDGES (chocolatier) : Les conditions imposées sont les suivantes :

- ☉ Apport initial : 35 % de l'investissement initial
- ☉ Redevance financière : 2 % du chiffre d'affaires HT avec un minimum de 3.280 €
- ☉ Surface de vente : 20 à 50 m² dans une ville d'au moins 25.000 habitants

PIZZA HUT (Restauration USA) : Les conditions imposées sont les suivantes :

- ☉ Contribution pour l'ouverture de chaque restaurant : 18.350 à 36.000 \$
- ☉ Redevance directe : 6 % du chiffre d'affaires hors taxe

VALEGE LINGERIE (Fabricant de lingerie) : Les conditions imposées sont les suivantes :

- ☉ Le franchisé reçoit une rémunération comprise entre 31 à 35 % du chiffre d'affaires hors taxe. Le reste est versé au franchiseur.
- ☉ Aucun droit d'entrée et aucune royauté à payer.

CHAPITRE V : LA PROSPECTION DES MARCHES ETRANGERS

SECTION 1 : CHOISIR SES ACTIONS DE PROSPECTION :

Les possibilités de prospector un marché étranger sont nombreuses et variées. Le choix des actions de prospection à réaliser dépend des objectifs commerciaux de l'entreprise ainsi que de ses ressources humaines et financières.

I) LES OBJECTIFS COMMERCIAUX DE L'ENTREPRISE :

La prospection constitue une des phases de la démarche commerciale de l'entreprise. Elle vise à rechercher le ou les partenaires dont les intérêts convergents avec ceux définis par l'entreprise exportatrice.

II) INTEGRER LES CONTRAINTES FINANCIERES :

Une action de prospection impose à l'entreprise une charge financière. Toute entreprise cherchera alors la solution qui permet un maximum d'efficacité au coût minimum.

SECTION 2 : LA PROSPECTION DES MARCHES ETRANGERS :

Lorsque l'entreprise définit les actions de prospection qu'elle mènera, la prospection à l'étranger commence. Cette dernière doit tenir compte des différences culturelles. Elle se réalise en 3 étapes à savoir la préparation, la réalisation et le suivi.

I) LA PREPARATION DE LA PROSPECTION :

La réussite de la prospection dépend en grande partie de cette phase de préparation. Cette phase se caractérise par la planification et la budgétisation des actions et par l'établissement de la liste de prospects.

A) PLANIFIER ET BUDGETISER LA PROSPECTION :

Il n'est pas sûr que l'entreprise qui mène une action de prospection puisse dans un laps de temps réduit trouver le partenaire idéal ou la localisation appropriée. La prospection peut donc se prolonger pendant plusieurs mois voire plusieurs années.

1) Mise en place du planning de prospection : Pour cela, il faut connaître les actions à mettre en œuvre sur le marché choisi et hiérarchiser les tâches et les actions à réaliser afin d'éviter les erreurs, les retards et les omissions.

Un planning annuel doit être établi ; il doit détailler les actions à entreprendre mois par mois.

Exemple :

PLANNING DE PROSPECTION				
Actions/Temps	Janvier	Février	Mars	Etc.
Recherche de coordonnées des partenaires	←→			
Adaptation du produit	←→	→		
Mise en place de documentation			←→	
Premier publipostage			←→	
Etc.			←→	

2) Evaluer l'enveloppe budgétaire : Cette étape permet à l'entreprise de savoir si les ressources dont elle dispose sont suffisantes pour mener à bien sa prospection. Si ces ressources sont insuffisantes, elle doit soit sélectionner les actions possibles soit obtenir des banques et/ou organismes publics des aides à la prospection.

B) ETABLIR LA LISTE DE PROSPECTS :

Qui contacter ? A qui s'adresser ? Il est nécessaire de répondre à ces 2 questions avant d'entreprendre toute autre démarche à la prospection.

1) Définir le profil des prospects : La prospection à l'exportation peut signifier :

- **Rechercher ses propres clients :** Ceci suppose soit une force de vente importante (sauf si le nombre de clients est faible) et un produit peu technique avec un faible niveau de montage et de SAV, soit une implantation en fonds propres.
- **Rechercher un (ou des) partenaire(s) qui dépendent du mode de d'implantation retenu,**

3) Préparer une liste de prospects : Il existe de nombreuses sources d'informations. Au Maroc, il est possible de s'adresser au CMPE, la SMEX, la SMAEX,...

3) Adapter ses outils de prospection : Les principaux documents à élaborer sont :

- la documentation entreprise ;
- le catalogue des fabrications ou des produits sélectionnés pour ce marché ;
- les cartes de visite ;
- les conditions générales de vente et les prix.

4) Préparer ses contacts avec les prospects :

Il y a généralement deux formes de contacts : par écrit et l'entretien.

a) Assurer le premier contact : Le premier contact est très important car il est difficile de revenir sur une première impression négative.

Quel est le support que je dois utiliser pour prendre contact pour la première fois avec un prospect ?

SUPPORT	AVANTAGES	INCONVENIENTS
TELEPHONE	rapidité porter de « forcer » le contact	difficulté quelques fois d'obtenir le « bon » correspondant coût élevé suivant les destinations
COURRIER	support classique d'un premier contact possibilité d'expédier un envoi de plusieurs pages coût faible possibilité de personnaliser les lettres et d'utiliser le logo de l'entreprise	taux de retour assez faible délai de réponse pouvant être long difficulté de sortir de l'ordinaire et donc de capter l'attention
TELEX	rapidité et disponibilité coût de communication faible annuaire des abonnés	présentation peu agréable difficulté d'expédier de longs courriers
TELECOPIE	rapidité et disponibilité coût de communication faible possibilité de personnaliser les envois	pas d'annuaire international coût relativement important pour obtenir les n° des abonnés
TELEMATIQUE	rapidité et disponibilité facilité d'obtention des réponses	peu développé peu adapté aux longs courriers

Les caractéristiques du premier contact : Il se fait en général à l'aide de courrier personnalisé ou encore par téléphone. La communication téléphonique est utilisée en deux temps : Avant le publipostage, elle permet de vérifier l'identification des prospects et d'éviter ainsi les retours de courrier. Après le publipostage, elle sert à relancer les prospects et/ou à confirmer les rendez-vous.

b) La préparation de l'entretien : La négociation à l'étranger est difficile puisque les partenaires en présence sont de nationalité différente et possèdent donc des acquis culturels différents.

De plus, elle s'effectue souvent dans une langue véhiculaire qui n'est pas obligatoirement celle de l'un des interlocuteurs. Ceci peut entraîner des erreurs d'interprétation dans les messages transmis.

- **La prise en compte des différences culturelles :** Il est essentiel que le négociateur international prépare son entretien en s'informant sur les spécificités culturelles de ses interlocuteurs dans les pays prospectés afin d'éviter les incompréhensions et la transgression des interdits.
- **La mise au point de l'argumentaire :** Pour cela, il faut connaître d'un côté les besoins de l'acheteur qui sont différents selon qu'il s'agisse d'un utilisateur final ou d'un distributeur et d'un autre côté les différentes caractéristiques de ses produits et de ceux de la concurrence pour pouvoir mettre en évidence en quoi ils satisfont préalablement les besoins de votre prospect.

-

Exemples d'argumentaire :

1. Si l'acheteur remet en question l'image de marque de votre produit : Il faudra lui énumérer les références de vos clients importants connus dans des pays d'exportation difficiles.
2. Si l'acheteur considère que la gamme de vos produits est faible : Il faudra lui expliquer les avantages de spécialisation

Ce recueil d'arguments peut être établi sur la base des informations de l'étude de marché. Mais, il pourra être complété par les renseignements recueillis tant auprès des vendeurs qu'auprès de la clientèle.

5) Organisation des missions commerciales :

Une mission commerciale se caractérise par le fait que dans un temps très court un grand nombre de prospects doit être rencontré. De ce fait, elle doit être préparée minutieusement. Cela demande à peu près 2 mois.

Le tableau ci-dessous présente un aide-mémoire pour l'organisation d'un voyage de prospection des marchés étrangers. Il ne pourra pas être considéré comme exhaustif.

LE PLANNING DU VOYAGEUR

• MOINS 10 SEMAINES

- Constituer un dossier sur l'entreprise
- Etablir un projet de voyage. Définir les objectifs.
- Contacter les organismes susceptibles de fournir des informations sur le marché considéré.
- Envoyer une lettre détaillée ainsi que le dossier de l'entreprise au conseiller commercial, afin de vérifier l'intérêt du voyage.

• MOINS 7 SEMAINES

- Décider du voyage à la suite des avis recueillis.
- Repérer les dates des jours fériés.
- Examiner les éventuels marchés dans la même zone géographique.
- Rechercher l'agence de voyage qui offre le meilleur rapport qualité / prix.
- Elaborer un budget.
- Collecter les informations pratiques sur la destination y compris une carte du pays et des villes.
- Demander, éventuellement, une assurance prospection.
- Rechercher une liste de prospects.

• MOINS 6 SEMAINES

- Demander des rendez-vous sur place, avec le conseiller commercial, les agents, les clients.
- Envoyer une documentation complète sur l'entreprise et ses produits aux personnes à rencontrer.
- Actualiser les tarifs des produits.
- Vérifier la validité du passeport.

<ul style="list-style-type: none"> • MOINS 5 SEMAINES • Demander les réservations à l'agence (transport, séjour et services divers). • Demander les visas. • Demander à la banque les allocations de devises et un peu de monnaie du pays pour l'arrivée. • Se procurer un permis de conduire international. • Souscrire une assurance-vie et une assurance-bagages.
<ul style="list-style-type: none"> • MOINS 4 SEMAINES • Acheter un dictionnaire et un manuel, pour apprendre le cas échéant, quelques mots et phrases dans la langue du pays prospecté. • Rédiger les communiqués et dossiers à remettre, éventuellement, à la presse locale. • Vérifier les vaccinations et les validités des cartes de crédit. • Préparer une éventuelle opération de relations publiques. • Etablir un contrat de représentation dans les 2 langues.
<ul style="list-style-type: none"> • MOINS 3 SEMAINES • Discuter du projet détaillé de mission avec le supérieur hiérarchique. • Informer du projet les responsables des autres services de l'entreprise. • Etablir une check-list détaillée des questions à résoudre.
<ul style="list-style-type: none"> • MOINS 1 SEMAINE • Passer les consignes à la personne assurant l'intérim. • Etablir la liste des bagages à emmener, répartir entre bagage de soute et bagage cabine. • Réunir la documentation à emporter : dossier de l'entreprise, lettres de recommandation, copies de courrier, contrat de représentation, informations sur le pays, fiches client. • Obtenir un carnet ATA pour l'importation d'échantillon. • Demander des lettres d'introduction à la banque pour ses succursales ou correspondants. • Collecter le petit matériel de bureau (papier et enveloppe au nom de l'entreprise, agrafeuse, ruban adhésif,...). • Rassembler les documents personnels (visas, certificat de vaccination, passeport, permis de conduire international, planning de déplacement, billets et réservations, vouchers, lettres de crédits, chèques de voyage, cartes de crédit, monnaie locale, carte de visite,...)

Parmi les tâches à effectuer, **3 sont importantes** :

- La connaissance des contraintes du pays ou de la zone ;
- Le carnet ATA qui facilite les opérations douanières ;
- La mise à jour de l'emploi du temps.

a) S'informer sur les contraintes du pays ou de la zone : Une mission à l'étranger comporte des contraintes pratiques et légales. Parmi celles-ci, on peut citer :

Contraintes légales	Contraintes techniques
<ul style="list-style-type: none"> • Boycott du pays d'accueil, • réglementations des changes et/ou réglementation douanière relative à l'importation temporaire d'échantillons. • Visas de documents administratifs pour l'entrée des personnes dans le pays visé. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'état sanitaire du pays qui nécessite une vaccination. • Le climat, les loisirs et les jours fériés. • Les possibilités d'utiliser les vouchers et les chèques de voyage.

b) Préparer son carnet ATA : Il existe un carnet de circulation des échantillons qui permet un passage plus aisé aux frontières et une suspension des droits et taxes.

c) Mettre à jour son emploi du temps : La majeure partie du temps de la mission sera consacré aux différents contacts avec les prospects. Mais, il est nécessaire de réserver quelques plages horaires sur son agenda pour :

- Connaître le pays et mieux appréhender l'environnement dans lequel évolueront les produits et les services de l'entreprise.
- Rendre visite, dès le début du séjour, aux spécialistes « secteurs » des organismes officiels (ex : chambre de commerce, ...) pour obtenir les informations les plus récentes et pour faciliter les prises de contact ultérieures.

Conseils pratiques :

1. Avoir une carte des localités prospectées afin de pouvoir évaluer le temps nécessaire aux déplacements entre 2 rendez-vous.
2. Conserver une demi-journée de libre au milieu de séjour pour apporter une flexibilité en cas de report de rendez-vous ou d'obtention de nouveaux contacts sur place.
3. Prendre une demi-journée pour visiter le salon professionnel ayant lieu dans la zone prospectée. Programmer cette visite un samedi pour éviter de diminuer le temps réservé au contact de prospects.

d) Participation à des missions collectives : Il arrive souvent que l'organisme officiel de promotion des exportations organise des missions groupées facilitant les déplacements des entreprises participantes. Cela permet à l'entreprise de diminuer le coût de la prospection, d'obtenir un contact plus important par la présence de l'organisme officiel et d'accroître sa notoriété grâce à la promotion assurée par la presse locale.

6) La préparation des manifestations commerciales :

Cette préparation n'est pas simple car au moment de l'ouverture de la manifestation on doit être prêt pour accueillir les visiteurs et promouvoir une bonne image de l'entreprise. De ce fait, il est nécessaire de définir un planning de tâches à accomplir pour se donner une chance de réussite.

La préparation des manifestations commerciales se réalisent en **3 étapes successives** :

a) La connaissance des différentes manifestations commerciales :

Les manifestations auxquelles participent les exportateurs peuvent avoir lieu au Maroc ou à l'étranger. Pour obtenir la liste de celles organisées au Maroc, il suffit de se renseigner auprès de la Foire de Casablanca. En ce qui concerne celles organisées à l'étranger, il faut obtenir l'information auprès du CMPE et de la Foire de Casablanca.

Il existe aujourd'hui des sites Internet qui donnent la liste des manifestations.

b) La planification des tâches à accomplir :

Certaines foires à l'étranger imposent à tout exposant de réserver son stand 2 ans à l'avance sous peine de se retrouver dans un emplacement inadéquat. Le tableau n° 2 définit le calendrier de préparation d'une participation à une manifestation commerciale.

c) Elaboration du budget de participation à la manifestation commerciale :

Le tableau ci-après nous fournit les principales rubriques de dépenses relatives à la participation à un salon :

BUDGET TYPE DE PARTICIPATION A UN SALON			
Eléments de coût	Montant	Eléments de coût	Montant
Réservation de stand <ul style="list-style-type: none">• location emplacement• droit d'inscription de l'exposant• assurance		Communication <ul style="list-style-type: none">• Frais de documentation• Cartes d'invitation et publipostage• Constitution de dossier de presse• Publicité dans le catalogue officiel du salon• Publicité dans la presse locale• Objets promotionnels (stylos)• Cocktail et/ou autres actions de relations publiques• Photographies du stand et honoraires de l'attaché de presse	
Aménagement du stand <ul style="list-style-type: none">• Amortissement ou location du stand• Amortissement ou location du matériel• Décoration du stand (revêtement, fleurs,...)• Matériel d'animation (vidéo)• Honoraires du décorateur		Transport et hébergement <ul style="list-style-type: none">• Du personnel• transport, hôtel, repas• déplacement sur place ou location de voiture• part des salaires et charges sociales y compris assurance• Du matériel• transport et manutention• assurance (transport)• transit en douane• amortissement	
Prestations optionnelles <ul style="list-style-type: none">• Electricité, eau, téléphone• Autres (air comprimé, gaz,...)• Enseignes			
SERVICES <ul style="list-style-type: none">• Prime Assurance Foire• Interprètes et hôtes• Parking exposant• Nettoyage et gardiennage• Personnel itinérant			

II) MISE EN ŒUVRE ET SUIVI DE LA PROSPECTION :

A) LA REALISATION DE LA PROSPECTION :

La prospection des marchés étrangers s'effectue par des contacts directs avec les futurs partenaires ou clients lors des missions et/ou de l'animation des stands.

Tout voyage d'affaires est fatigant (déplacements par avion, dîners, planning des visites, ...). Pour négocier dans un pays étranger, il importe que le commercial export dispose d'un minimum d'« instruments » de vente et se soit imprégné des différences culturelles.

B) ASSURER LE SUIVI DE LA PROSPECTION :

Il s'agit de déterminer les écarts entre ce que l'entreprise connaissait du marché (étude du marché) et la réalité du terrain. L'analyse de ces écarts aboutit :

- Soit à une confirmation des choix prévus (**prospection positive**)
- Soit à une révision de la politique à mettre en œuvre sur le marché prospecté (**prospection négative**)

a) La prospection positive : Il faut concrétiser les acquis. Le suivi des prospects se fait en 2 temps :

- **Dès le retour :** Il faut expédier à tous les prospects. une lettre d'attente accompagnée de la documentation complète sur l'entreprise et ses produits ou/et de renseignements complémentaires. Il faut parallèlement collecter des renseignements de notoriété sur les prospects (recourir par exemple à votre banquier ou à une société de renseignements commerciaux).
- **Après mise en forme du rapport :** Ce rapport concerne soit de la mission ou le salon. Il ne doit être rédigé qu'après avoir obtenu les renseignements sur les prospects. Il est aussi nécessaire de répondre aux demandes des prospects sous la forme de devis, de contrat de vente ou de contrat de partenariat.

b) La prospection négative: Il existe de nombreuses raisons à cela. Certaines se justifient à elles seules l'abandon du marché comme l'absence du couple produit / marché ou encore un produit en phase de déclin (cycle de vie du produit). Ceci survient lorsque l'étude de marché n'a pas été sérieusement menée.

Dans les autres situations, une analyse des raisons s'impose à l'entreprise exportatrice afin de décider l'abandon éventuel du marché en connaissance de cause. Cette analyse s'articule autour des questions suivantes :

ELEMENTS EXPLICATIFS	EXEMPLE DE QUESTION A POSER
Le produit ne correspond pas aux attentes du marché	<ul style="list-style-type: none"> • Les adaptations souhaitées sont-elles réalisables ? • Le marché peut-il accepter l'apparition d'un nouveau produit ?
Le prix est trop élevé	<ul style="list-style-type: none"> • Le coût de revient export pour ce marché peut-il être revu à la baisse ? • Les marges sont-elles compressibles ?
Le choix du mode d'implantation n'est pas opportun	<ul style="list-style-type: none"> • Les cibles sont-elles modifiables ? • Le profil du partenaire peut-il changé et rester en accord avec notre stratégie sur le marché ? • Un autre mode de distribution est-il possible ?

Si les réponses à ces questions sont négatives, il est souhaitable d'abandonner temporairement ce marché.

Conseils pratiques : Dans les 2 cas, il faut adresser aux prospects visités une lettre de remerciement.

CHAPITRE VI : LA POLITIQUE DE PRODUIT AL'INTERNATIONAL

SECTION I) LES PRINCIPES DE LA POLITIQUE PRODUIT :

I) DEFINITION :

On appelle produit ce qui peut être offert sur le marché, de façon à y être remarqué, acquis ou consommé .Il s'agit d'objets physiques, de services, de personnes ou de lieux, d'organisations ou d'idées. L'extension du concept même de produit, a eu pour conséquences de modifier les applications de la science commerciale et de réorganiser et d'enrichir la discipline mercatique,(marketing des services, du tourisme, de la politique).

Le produit rassemble plusieurs éléments :

- **L'avantage** offert par le produit, ce que l'on désigne par « bénéfice consommateur », ou « avantages », ou « plus produit ».
- **L'offre** le produit peut être perçu à travers cinq caractéristiques
 - ✓ Les caractéristiques.
 - ✓ La qualité.
 - ✓ Le style, stylique ou « design-produit ».
 - ✓ Le nom de marque.
 - ✓ Le conditionnement.
- **Les services**, livraison, installation, garantie, entretien, financement, ce que les distributeurs désignent sous le vocable de service après-vente. Ces services servent à différencier le produit, et d'une marque à l'autre ils peuvent être utilisés comme critères de choix. Plus le produit est technologique et industriel et plus la diversité et la qualité des services offerts vont être importants dans la décision d'achat, ceci vaut pour les marchés publics ou les appels d'offres internationales qui font état de « contrat de maintenance d'entretien, et de formation», l'image et la compétence de l'entreprise dans ce domaine deviennent un critère d'achat ou de sélection.
- **La fonction globale**, le concept produit

II) LA CLASSIFICATION DES PRODUITS :

Selon leur durée de vie, leur tangibilité, on identifie trois catégories de biens :

- **les biens durables**, biens tangibles qui survivent en principe a de nombreuses utilisations, qui imposent des efforts de vente et un certain niveau de services, et dont la marge unitaire est élevée
- **les biens non durables**, s'agit de biens tangibles consommés en général en petit nombre de fois, produits alimentaires, offerts en de nombreux points de vente, objet de sollicitude publicitaire et promotionnelle.
- **les services**, avantages en satisfaction qui font l'objet de transactions commerciales, leur caractéristique est d'être, intangibles, périssables, ils sont offert a des niveaux de qualité et d'adaptabilité très divers.

Deuxième classification fondée sur les caractéristiques du produit, sur les habitudes d'achat des consommateurs, on distingue quatre catégories de produits :

- **Le produit d'achat courant**, bien de consommation que le client a l'habitude d'acheter fréquemment, rapidement avec un minimum d'effort et de

comparaison. Ces produits sont de trois types, de 1ere nécessité, d'achat impulsif, de dépannage.

- **Produit d'achat réfléchi**, produit de consommation que le client compare sur certains critères tels que l'aspect pratique la qualité, le prix, le style, avant d'effectuer son achat.
- **Produit de spécialité**, bien de consommation qui possède des caractéristiques uniques des images, de sorte que de nombreux acheteurs sont disposés à faire un effort, domaine du luxe. Ne nécessite pas une très vaste distribution pour promouvoir le produit et faire connaître le point de vente.
- **Produit non recherché**, produit que le consommateur ne connaît pas, auxquels il ne pense pas de façon naturelle, il peut s'agir de nouveaux produits, quand ceux-ci n'ont pas atteint une notoriété suffisante, nécessite un marketing vigoureux, une publicité massive.

III) LE CYCLE DE VIE DU PRODUIT :

Toute entreprise qui lance un nouveau produit espère qu'il connaîtra une vie longue pour réaliser un bénéfice suffisant et couvrir les efforts et les risques encourus, on sait que le produit traversera plusieurs étapes nécessitant une adaptation constante de la stratégie marketing. La stratégie élaborée se fera selon trois éléments l'étape du cycle de vie ,la position concurrentielle de l'entreprise, le climat économique. Le CA et la rentabilité d'un produit évoluent avec le temps, le concept de cycle de vie identifie les différentes étapes, phases de l'existence commerciale d'un produit.

Quatre principes définissent la notion de cycle de vie

- ✓ un produit a une vie limitée,
- ✓ ses ventes passent par différents stades d'évolution,
- ✓ son niveau de profit varie en fonction de chaque stade du cycle de vie,
- ✓ les stratégies de gestion les plus appropriées ne sont pas les mêmes à chaque étape.

Le produit suit une courbe en « S » on identifie alors **quatre phases**, lancement, croissance, maturité, déclin, la durée de chaque phase est propre à chaque produit.

- Phase de lancement : les marchés étrangers sont souvent des marchés similaires qui assurent des débouchés plus importants au produit et permettent des économies d'échelle.
- Phase de croissance : c'est la phase la plus propice au développement d'un courant d'exportation.
- Phase de maturité : la concurrence accrue complique l'exportation ; l'entreprise doit avoir un avantage comparatif (ou compétitif), comme une avance technologique sur les autres pays, par exemple.
- Phase de déclin : l'exportation est encore envisageable dans les zones où le produit est encore en phase de maturité.

Phase de vie Éléments du Mix	Phase A Lancement	Phase B Développement	Phase C Maturité	Phase D Déclin
Produit	Pas de changement majeur du produit pendant la phase, il faut que le produit acquière une notoriété AIDA	Pas de changement Accroître sa part de marché	modification mineure du produit pour lui donner des armes face à la concurrence amélioration de la qualité diminution pour augmenter les profits lorsque le produit est bien lancé élargissement de la gamme préparation des produits successeurs	Pas de changement coûteux
Prix	Choix d'une stratégie Ecrémage, prix élevé, forte marge Pénétration, prix bas fort volume	Pas de changement	Riposte a la concurrence sur les prix	Action ponctuelle de promotion par les prix ou diminution sensible et permanente des prix
Distribution (1)	Mise en place du produit	Élargir le champ de la distribution du produit	Conditions faites a certains distributeurs pour freiner l'entrée des concurrents	Abandon de certains points de ventes
Communication	Dépenses importantes pour faire connaître le produit et le faire pousser par les distributeurs	Efforts publicitaires importants	Diminution des investissements publicitaires Publicité d'entretien et promotions	Actions de promotion relance ponctuelle du produit sur le point de vente

V) LA GAMME DE PRODUITS ET SA GESTION :

L'ensemble des produits fabriqués par une entreprise peut être très divers, la Régie Renault fabrique directement ou indirectement par l'intermédiaires de ses filiales, des véhicules de tourisme, des véhicules utilitaires, des tracteurs, des véhicules industriels, des roulements a bille, des moteurs marin. Chacune de ces grandes classes de produits constitue une gamme

- le nombre et la proximité des gammes d'une entreprise reflètent son degré de diversification
- les gammes sont déterminées autour d'une certaine technologie, elles peuvent l'être autour d'un marché
- A l'intérieur d'une gamme on peut distinguer plusieurs types de produits ou lignes de produits, chaque ligne est composée de variation autour d'un modèle de base, automatisme, couleur, accessoires, moteurs disponibles, si l'on trace des possibilités sur l'arbre des parties d'un ensemble on obtient plusieurs milliers de combinaisons.

A) LA DIMENSION DE LA GAMME :

On apprécie la dimension d'une gamme avec des indicateurs, la profondeur, la largeur, la longueur.

- la largeur de la gamme est mesurée par le nombre de lignes
- la profondeur de la ligne est mesurée par le nombre de produits distincts qu'elle comprend
- la longueur de la gamme est déterminée par le nombre total de produits, c'est donc la somme de toutes les lignes.
- La longueur des gammes dépend de la stratégie mercatique que l'on a adoptée, stratégie de couverture totale du marché ou stratégie concentrée sur quelques créneaux, gammes longues ou courtes chacune ont leurs avantages.

B) Gestion de la gamme des produits :

Afin d'évaluer les chances de réussite d'une gamme sur un marché étranger, l'entreprise doit adopter une approche plus globale de l'ensemble de ses activités et d'apprécier l'équilibre de son portefeuille d'activités ; prenons l'exemple de la matrice du BCG (Boston Consulting Group) :

Le taux de croissance annuel moyen (TCAM) permet de calculer un taux d'évolution moyen sur une durée de n périodes. D'autres dénominations existent Annuel Moyen d'Accroissement), TAAM (Taux d'Accroissement Annuel Moyen), ou TAMV (Taux Annuel Moyen de Variation).

Formule

Le taux de croissance annuel moyen, exprimé en pourcentage, sur n -1 périodes (années, mois, semaines, etc.) est donné par la formule :

$$TCAM = \left(\sqrt[n]{\frac{\text{valeur finale}}{\text{valeur initiale}}} - 1 \right) \times 100$$

Exemple : si entre 1997 et 2008, le montant des crédits distribués est passé de 48003,1 à 249012,3 millions de francs rwandais, le taux de croissance a onze années est donné par la formule

$$\left(\sqrt[11]{\frac{249012,3}{48003,1}} - 1 \right) \times 100 \approx 16,14$$

Soit un taux d'accroissement annuel moyen de 16,14 %

$$TCAM = \left[\sqrt[n]{v_n/v_0} - 1 \right] * 100$$

Attention -1 est hors de la racine

Part de marché relative Taux de croissance du marché	Elevée	Faible
Elevé	Produit Vedette	Produit Dilemme
Faible	Produit Vache à lait	Produit Poids Mort

- Un produit nouveau est dilemme, puis quand il réussit devient vedette, puis vache à lait et enfin un poids mort avant de disparaître.
- Le portefeuille de produits doit être composée de telle manière qu'un produit vache à lait finance un produit dilemme.
- Un produit, commercialisé simultanément dans plusieurs pays, peut-être à des phases différentes de son cycle de vie dans chacun d'eux, et ce déphasage est d'ailleurs un motif d'exportation pour l'entreprise ; en effet, la vente à l'étranger peut allonger la durée de vie d'un produit, dans la mesure où le niveau de vie et le stade de développement des autres pays pénétrés sont différents.

C) LE ROLE DES PRODUITS DANS LA GAMME

Chaque produit a une fonction précise a l'intérieur de la gamme on trouve donc plusieurs types de produits :

- produits leaders autour des quels la gamme est construite, produit qui gagne le plus d'argent et réalise la plus grande part du CA
- produits d'attraction attirent les clients pour faire vendre directement ou indirectement un produit leader, les produits de prestige coûtent chers a l'entreprise, ils jouent un rôle dans la communication de la marque, « capitalisation » ils servent à véhiculer une image et à faire vendre mieux d'autres produits.
- produits qui préparent l'avenir remplacent les produits leaders, assurent la transition entre deux leaders
- produits régulateurs absorber les frais fixes et compenser les fluctuations des ventes des produits leaders
- produits tactiques leur objectif est de gêner les concurrents ou de répondre rapidement a une action des concurrents afin d'éviter de perdre des points dans la distribution auprès des consommateurs

Certains produits ne paraissent avoir aucun rôle ni aucune fonction dans l'ensemble de la gamme, ils sont intégrés et conservés pour des raisons historiques.

D) ANALYSE DE LA GAMME DANS L'OPTIQUE DE CONTROLE :

Analyse simple qui relève du contrôle de gestion, juger de l'équilibre de la gamme, en termes de CA étude du profit, contribution aux bénéfiques et au profit, pyramides des âges de la gamme.

Analyse en termes de chiffre d'affaires : Établir le CA par produit et opérer un classement des produits par ordre d'importance et composer une échelle par taux d'expansion (méthode ABC).

Loi de Pareto, 80% du CA est réalisé par 20% des produits ce constat érigé en règle elle porte le nom savant de loi des 80/20, ce qui ne signifie pas que les 80% des produits réalisant 20% du CA doivent être condamnés, ils

remplissent d'autres fonctions, il faut donc compléter cette analyse par l'étude de la rentabilité et l'analyse de la contribution aux profits.

VI) LE POSITIONNEMENT DU PRODUIT :

Il est déterminé en fonction des caractéristiques physiques du produit, de son utilisation, des besoins qu'il satisfait, des canaux de distribution utilisés et des croyances des consommateurs sur le produit, la marque, les conditions d'achat.

Comme il a été étudié lors de l'exposé relatif au positionnement, les études de positionnement mènent à l'élaboration de « cartes perceptuelles » ou mapping qui nous donnent une idée de la position de l'entreprise par rapport à la concurrence.

L'existence de perceptions similaires de l'identité du produit d'un pays à l'autre est un facteur important de globalisation du marketing.

La plupart des marchés - étrangers ou domestiques - étant hétérogènes, l'entreprise peut rarement proposer avec succès un produit unique à l'ensemble des acheteurs qui constituent un marché étranger (sauf peut-être dans le cas des biens industriels).

Pour positionner ses produits, l'entreprise doit se baser sur les informations collectées sur la concurrence lors de l'étude de marché (identification des produits concurrents, analyse des politiques de prix et de l'image de ces produits, ...) mais aussi sur la description de son segment cible effectuée lors de la segmentation du marché étranger.

SECTION II) LA NATURE DES CHOIX EN MATIERE DE POLITIQUE DE PRODUIT INTERNATIONAL :

I) ADAPTATION OU STANDARDISATION DU PRODUIT ?

Exporter ou produire à l'étranger mais quoi ? Un produit identique à celui qu'on vend déjà sur le marché intérieur ou un produit adapter au marché extérieur ?

La réponse n'est pas simple, et il y a un certain nombre d'argument qui militent en faveur de chacune de ces politiques.

La standardisation signifie qu'un produit est commercialisé sur le plan mondial avec un seul positionnement et avec un seul marketing Mix.

Le choix de la standardisation pour une entreprise repose sur différentes hypothèses :

- L'homogénéisation des besoins mondiaux.
- L'existence de segments de marché universel
- Les économies d'échelle en production et en marketing qui sont partagés sur plusieurs pays.

L'adaptation peut se définir comme une modification physique du produit, de ses performances, de son nom, de son packaging, de son image.

Certaines modifications sont liées à l'aptitude officielle à la commercialisation (**adaptation réglementaire**), d'autres sont liées aux aspects socioculturels du marché étrangers, à ses habitudes de consommation, à ses préférences pour les couleurs, pour les formes (**adaptation marketing**).

II) POURQUOI ADAPTER SON PRODUIT ?

1) Pour mieux satisfaire la demande :

Il s'agit de modifier le produit afin de pouvoir répondre plus précisément aux attentes des consommateurs, (Marketing culturel) de satisfaire aux conditions d'utilisation du produit, (adaptation aux marchés) et de s'adapter aux conditions de distribution et de logistique.

2) Pour lutter contre la concurrence

Les produits concurrents sur les marchés internationaux peuvent être différents de ceux rencontrés sur le marché national, ce qui modifie l'analyse du Mix produit et la situation concurrentielle peut alors changer de nature.

- se différencier
- adopter un positionnement original
- apporter un bénéfice consommateur supplémentaire par rapport à l'offre locale.

3) Afin de tenir compte de l'environnement des marchés

Pour répondre aux impératifs du marché visé, l'exportateur devra prendre en compte l'environnement dans ses aspects juridiques, économique, technologique, politique, culturel, géographique et climatique.

III) COMMENT ADAPTER SON PRODUIT ?

A) ADAPTATION AUX NORMES :

1) le principe :

Une norme est une spécification technique d'un bien ou d'un service, élaboré par consensus entre toutes les parties concernées et approuvées par un organisme reconnu.

La normalisation répond à six objectifs

- standardiser le langage technique afin de faciliter les relations des partenaires économiques
- réduire les coûts de revient par la qualité des approvisionnements et la limitation des productions spécifiques
- atteindre des objectifs de qualité grâce aux outils qu'elle met à la disposition des entreprises
- disposer des expériences industrielles premier pas vers le développement des produits et de l'innovation
- permettre l'élaboration des stratégies industrielles et commerciales grâce aux données techniques essentielles qu'elle fournit
- servir l'argument qualité au niveau commercial et contribuer au développement des ventes

Nous distinguerons deux types de normes

- les normes d'application obligatoires (sécurité et défense du consommateur), si le produit ne répond pas à certains critères il peut être retiré de la vente
- les normes d'application volontaire, labels procurant un avantage commercial et garant du respect de procédés de fabrication donc d'un niveau de qualité.

2) La démarche, la mise en conformité du produit :

- Identification des normes étrangères : Tant au niveau du produit que de ses composants, l'exportateur peut s'appuyer sur des catalogues de normes ou sur des banques de données relatives à l'information normative,
- Acquisition de ces normes : Auprès de l'organisme spécialisé
- Confrontation du produit et de ses composants avec les normes

- Élaboration des solutions techniques et de recherche éventuelle de nouveaux fournisseurs fabriquant des composants
- Essais d'homologation : Une vérification peut être confiée à un laboratoire français avant d'envoyer le produit à l'organisme étranger qui l'agrèera

3) les organismes :

Il existe différents organismes qui régissent la normalisation,

- En France, L'AFNOR (agence française pour la normalisation),
- LA NOREX (normes et règlement à l'export),
- L'AFAQ (Association française pour l'assurance qualité)
- Le CEN, comité européen de normalisation qui régit la norme CE
- L'ISO, « international standard organization » régit la norme ISO déclinée en plusieurs concepts 9000, 9001, 9002, etc.

Les instituts nationaux de normalisation établissent et diffusent des normes nationales

Allemagne	DIN	Deutsches Institut für Normung
	VDE	Verband Deutscher Elektrotechniker
Royaume uni	BSI	British Standard Institut
France	AFNOR	Association française de normalisation
Canada	ONGC	Office fédéral des normes du Canada
	CSA	Canadian standard Association
	BNQ	Bureau de normalisation du Québec
Etats Unis	ANSI	American National Standard Institut
	NBS	National bureau of standards
	ASTM	American Society for testing & material
	SAE	Society of Automotive Engineers

B) LES ADAPTATIONS COMMERCIALES :

L'entreprise doit adapter aussi les variables environnant le produit, dénomination, marque, emballage, étiquetage, de façon à être en conformité avec la réglementation locale et les besoins des consommateurs étrangers.

1) La dénomination commerciale :

Il s'agit du nom de la catégorie à laquelle appartient le produit, cette dénomination va être régie par des lois différentes suivant les pays. Un produit peut donc par sa composition ne pas satisfaire les critères officiels définis par la réglementation d'un pays étranger, il faudra adapter ce produit ou le vendre sous une autre dénomination.

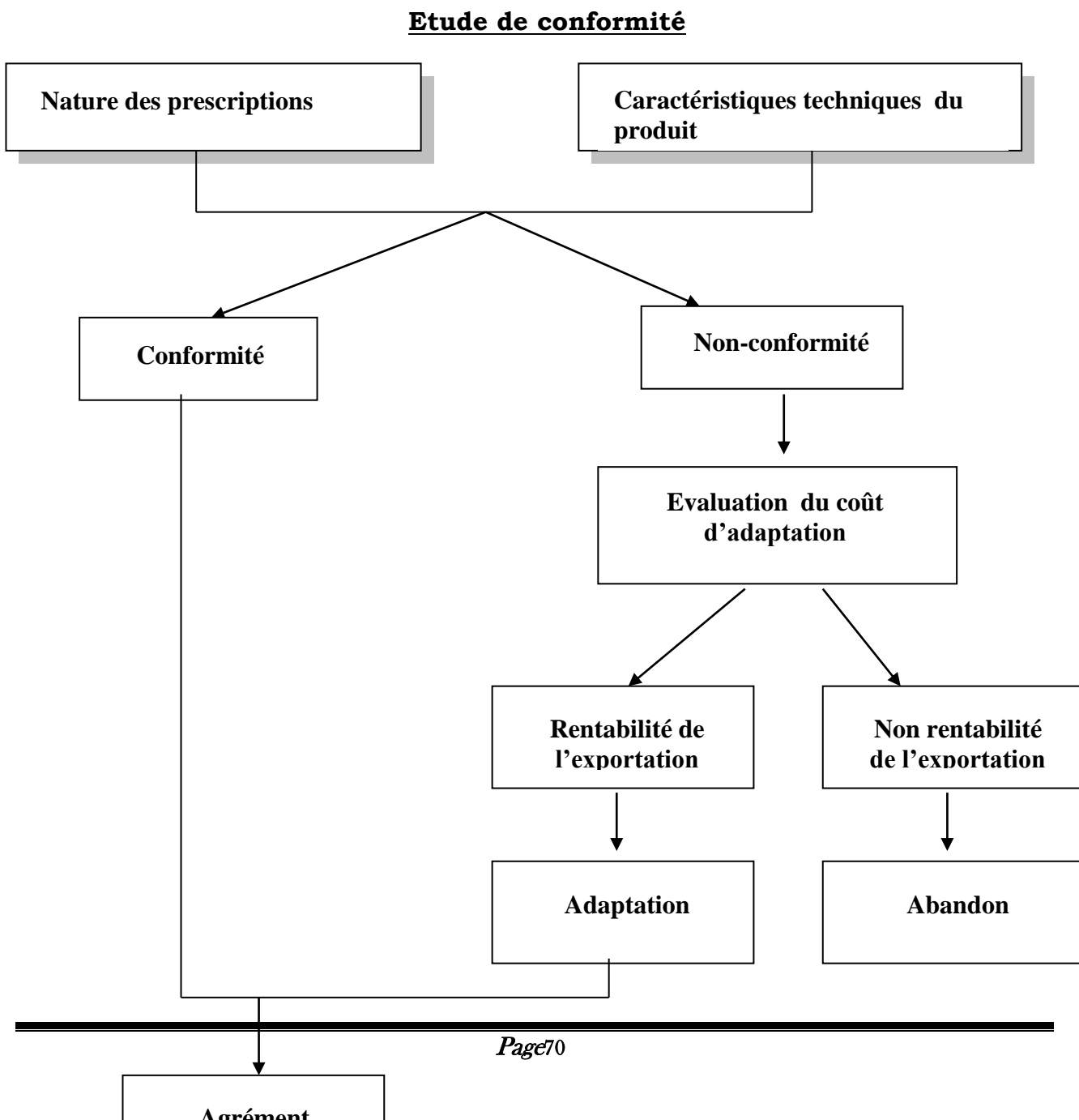
2) La marque :

Signe matériel, mot sigle logo, image, permettant de reconnaître le produit (d'identifier l'activité d'un fabricant), de le distinguer d'un autre et d'en identifier la fonction. La marque a donc plusieurs rôles, identifier le produit,

différencier des concurrents, segmenter le marché de l'entreprise. Elle véhicule une image et sécurise le consommateur en garantissant un niveau de qualité.

Trois stratégies de marque a l'international :

- utiliser la même marque partout, marque ombrelle permettant des économies d'échelle en production et en communication et permettant de véhiculer une image transnationale
- utiliser une marque spécifique pour chaque marché permettant de mieux coller à la culture locale et aux aspirations des consommateurs, création d'une nouvelle marque, rachat d'une marque locale ou simple traduction de la marque d'origine (« Auchan » devient sous traduction littérale, Al campo en Espagne).
- utiliser une marque de distributeur permettant de limiter les coûts de communication, de bénéficier de son image et d'éviter les problèmes d'adaptation.



CHAPITRE VII : LA POLITIQUE DU PRIX INTERNATIONAL

La politique prix est une décision essentielle, complexe et technique qui exige de la réflexion. En effet, le niveau de prix fixé est déterminant pour au moins deux raisons :

- d'abord, il conditionne le succès ou l'échec de la politique commerciale de l'entreprise et donc son volume de ventes, ses recettes et sa rentabilité commerciale. Si le niveau de prix est trop élevé, le volume de ventes risque de baisser. A l'opposé, si le prix est trop bas, il y a un risque de subir un manque à gagner, voire même de vendre à perte ;
- ensuite, il traduit le positionnement du produit par rapport à ceux des concurrents.

La concurrence internationale étant de plus en plus forte, l'entreprise a intérêt à appliquer une démarche rationnelle et formalisée pour déterminer un prix optimal sur les marchés étrangers. Ce niveau de prix doit à la fois garantir la rentabilité à long terme de l'activité et rassurer les consommateurs sur la valeur de leur dépense.

I) LA PROBLEMATIQUE DE STANDARDISATION ET ADAPTATION DU PRIX:

Deux stratégies peuvent être distinguées en matière de détermination du prix de vente international :

- Le même prix partout ;
- Un prix adapté à la demande de chaque marché ;

Le choix de telle ou telle structure dépend de plusieurs facteurs tels que la nature et le type de produit, le niveau de vie de chaque région ou de chaque pays, la réglementation, ... Ainsi, pour de nombreuses raisons, il est rarement possible à une entreprise multinationale de vendre ses produits aux même prix dans les différents pays où elle opère, du fait que :

- Les coûts de bénéfice et de transport du produit peuvent varier considérablement.
- Les coûts de fiscalité, les droits de douane sont très variable d'un pays à l'autre.
- Les variations de taux de change.
- La pression concurrentielle n'est pas la même partout, elle peut contraindre l'entreprise, selon les pays à serer plus ou moins ses prix de vente.
- Les objectifs marketing de l'entreprise peuvent être différents d'un pays à l'autre.

II) LA TARIFICATION INTERNATIONALE :

L'entreprise dispose habituellement de trois éléments de référence pour fixer ses prix de vente ; ses coûts et prix de revient, la demande et la concurrence d'un pays à l'autre l'action de ces facteurs peut varier considérablement.

De toutes les façons, les techniques de fixation de prix à l'étranger ne sont pas fondamentalement différentes que sur le marché domestique mais leur mise en œuvre est encore plus complexe. En effet, en plus des difficultés habituelles, s'ajoutent des contraintes supplémentaires et spécifiques à l'exportation, qui peuvent avoir une incidence sur les prix :

- des politiques différentes de la part des gouvernements locaux;
- des coûts additionnels liés à l'exportation qui augmentent inévitablement le prix de vente final et mènent souvent à l'escalade
- des prix export et qui, par ailleurs, peuvent varier en fonction des marchés;
- des structures et pratiques de distribution hétérogènes selon les marchés ;
- des monnaies différentes et des taux de change variant ;
- des taux d'inflation différents ;
- des situations concurrentielles différentes ;
- des taxations différentes à la consommation (exemple : différentes taux de TVA) ;
- des incoterms (cf annexe)

A) L'APPROCHE PAR LES COÛTS :

Le coût de revient export est la somme des coûts directs (variables et fixes) qui découlent de la production et de la commercialisation d'un produit sur des marchés étrangers. Pour calculer ce coût de revient export, l'entreprise doit ajouter aux coûts directs de fabrication locaux un ensemble de surcoûts à l'export (frais spécifiques à l'activité exportatrice), directs ou indirects, parmi lesquels :

Les éléments essentiels sont les suivants :

Prix de revient complet sur le pays étranger =

- Le prix de revient complet sur le pays national
- + Le coût de l'emballage et du conditionnement spécifique à l'exportation
- + Les coûts de logistique et transport international
- + Les frais d'assurance pour le transport
- + Les droits de douane
- + Les coûts de la couverture du risque financier, politique et commercial
- + Les surcoûts d'adaptation aux normes et aux goûts (intégrés dans le coût de

- revient adapté)
- + Les coûts de structure export
- + Les frais commerciaux et marketing
- + Les droits et taxes douaniers
- + Les taxes locales (à la consommation).

L'intégration de ces éléments dans le prix de vente est fonction des termes commerciaux internationaux utilisés « **Incoterms** » (**voir cours de techniques juridique internationales**)

B) FIXATION DES PRIX A PARTIR DE LA DEMANDE :

Le prix du produit joue un double rôle pour le consommateur :

- Il représente un coût, à comparer aux avantages éventuels retirés de la possession du produit,
- Il constitue également une source d'information susceptible de modifier la perception du produit.

Concernant le prix analysé par le consommateur en tant que coût, la théorie économique indique que les quantités demandées varient en raison inverse des prix. Il faudra donc tenir compte de l'élasticité de la demande par rapport au prix, soit le rapport des variations relatives de la demande et des prix.

Concernant le prix analysé par le consommateur en tant qu'indicateur de valeur, l'identification des prix psychologiques s'impose car ils peuvent varier de façon extrêmement importante d'un pays à l'autre et sont tributaires de :

- L'environnement économique et socioculturel:
- Pouvoir d'achat
- Système de valeurs
- Perception du rapport qualité-prix
- Effets de snobisme

C) FIXATION DES PRIX A PARTIR DE LA CONCURRENCE :

C'est une solution facile pour une entreprise qui désire s'internationaliser, et qui manque d'informations à la fois sur ses coûts et sur le comportement du consommateur étranger.

Il faut prendre en compte 2 caractéristiques de l'offre:

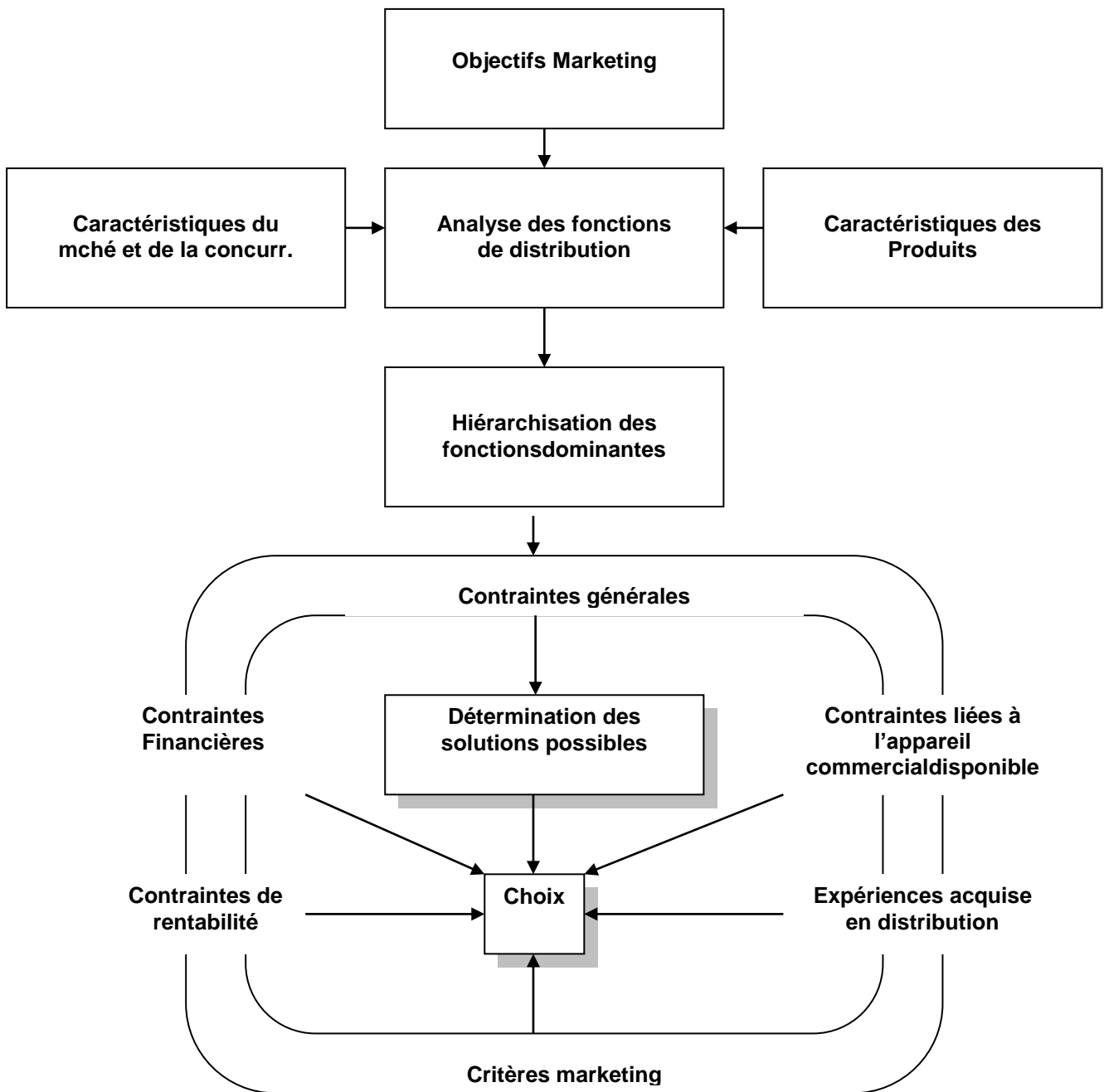
- L'atout ou le handicap que représente sa qualité étrangère
- L'influence de l'image du pays (made in)

CHAPITRE VIII : LA POLITIQUE DE DISTRIBUTION INTERNATIONALE

I) CHOIX D'UN CANAL DE DISTRIBUTION :

Le choix d'un canal de distribution répond en général à 4 objectifs de la part de l'entreprise :

- Obtenir un certain volume de ventes et de profit ;
- Parvenir à un certain taux de pénétration du marché ;
- Disposer d'une assistance et de services à la vente ;
- Atteindre un objectif de rentabilité des investissements ;



II) LE CHOIX D'UNE COUVERTURE DU MARCHÉ

Trois types de couverture du marché peuvent être envisagés.

A) LA DISTRIBUTION INTENSIVE OU DE MASSE :

Elle vise une présence dans le nombre maximum de points de vente, afin de réaliser un fort chiffre d'affaires et atteindre une part de marché élevée. Elle présente cependant des inconvénients :

- coût élevé de distribution lié au nombre d'intermédiaires ;
- image de marque souvent détériorée ;
- coût de communication important.

B) LA DISTRIBUTION SELECTIVE :

L'entreprise limite le nombre de détaillants en espérant établir avec eux des relations plus fortes de coopération. La sélection des revendeurs se fait à partir de critères tels que leur surface, leur taille, leur image, la qualité de leurs services. La coopération va se traduire par une participation du fabricant à la publicité ou à l'activité promotionnelle du détaillant qui, de son côté, va mettre en avant les produits du fabricant, accepter de nouveaux produits, stocker davantage. La distribution sélective concerne essentiellement des produits de marque.

C) LA DISTRIBUTION EXCLUSIVE :

Elle n'autorise qu'un seul commerçant d'une zone donnée, à commercialiser le produit, le fabricant s'engage à ne pas livrer à d'autre distributeur dans la zone concernée. Le distributeur s'engage à ne pas commercialiser d'autres produits de la même famille en provenance d'autres fabricants. On parle aussi de concession. Le producteur a ainsi un excellent contrôle de la distribution, dont il espère un effort de vente plus important, mais il limite ainsi sa part de marché. Le distributeur réalise une marge bénéficiaire stable et confortable. Les voitures et pour les produits de marque. Le contrat de franchise et une forme particulière de distribution exclusive.

III) LES STRUCTURES DE LA DISTRIBUTION FINALE

A) Le COMMERCE INDEPENDANT :

Il s'agit d'entreprises familiales, avec une surface financière faible, des prix pratiqués supérieurs à ceux qu'offrent les autres formes de distribution. La part du commerce traditionnel indépendant dans les ventes d'un pays permet d'illustrer le taux d'industrialisation du commerce et la modernité de l'appareil de distribution.

B) LE COMMERCE ASSOCIE :

Créées par des détaillants indépendants en réaction à l'importance accrue des grandes entreprises de commerce, les diverses formes de commerce associé permettent aux détaillants qui trouvent des avantages à leur situation d'indépendants de pallier les inconvénients découlant de leur isolement.

Ils obtiennent grâce à leur association :

- un renforcement du pouvoir de négociation envers leurs fournisseurs ;
- une rationalisation des approvisionnements ;
- des possibilités accrues de développement ;
- une image commerciale renforcée.

Ce système de distribution peut être attrayant pour démultiplier les points de vente à partir d'un investissement commercial limité. Cependant, même dans les pays où il est bien développé (Allemagne, Pays-Bas), il ne peut constituer le seul moyen de distribution car la couverture du marché est souvent très partielle. De plus, le mécanisme de sélection donne au prix une importance majeure.

C) LE COMMERCE INTEGRE :

Il s'agit d'une forme de commerce dans laquelle l'entreprise cumule les fonctions de gros et de détail. Le fournisseur n'a donc qu'un seul interlocuteur et doit être référencé par la centrale pour que son produit soit présent dans les points de vente. Les centrales d'achat des diverses chaînes de magasins ont des positionnements très différents des produits et des marques. La vente par ce mode de distribution constitue un choix durable de politique commerciale.

La plupart du temps, la centrale achète les produits et assure le stockage. Le commerce intégré regroupe de multiples formes de commerce.

1) Les grands magasins :

Le grand magasin est une forme de commerce de détail offrant dans un même local ou dans des locaux contigus, diverses catégories de marchandises groupées dans des rayons, sous forme d'assortiments suffisamment complets pour que chaque rayon constitue en fait un magasin spécialisé. Les grands magasins s'adaptent aux conditions actuelles du marché en offrant des services de plus en plus nombreux à la clientèle

2) Les magasins populaires :

Ce sont des établissements à commerces multiples, vendus en libre-service, à des prix très compétitifs, mais dont la tendance aujourd'hui est de s'élargir à des produits plus chers.

3) Les magasins à succursales multiples :

Ce sont des sociétés commerciales possédant plusieurs magasins de vente au détail (au moins 10), dont les gérants sont salariés. Cette forme de commerce se caractérise par une gestion centralisée des points de vente et l'utilisation de circuits courts dans les approvisionnements.

4) Les grandes surfaces :

Les grandes surfaces sont des magasins de vente au détail de grande dimension, conçus pour offrir à prix compétitif, en libre-service. Le degré d'implantation des grandes surfaces est très variable suivant les pays.

CHAPITRE IX : LA POLITIQUE DE COMMUNICATION INTERNATIONALE

L'option de communication retenue dépend fortement de la stratégie marketing internationale de l'entreprise. Une entreprise ayant opté pour un marketing global aura une communication standardisée, l'entreprise ayant une approche plus polycentrique privilégiera l'adaptation de sa communication.

Toutes les entreprises ne communiquent pas de la même façon sur les marchés extérieurs. Lorsque l'entreprise est fortement internationalisée, l'amélioration de l'efficacité de sa communication internationale suppose qu'elle doit analyser :

- Les spécificités et les particularités de la communication internationale.
- La question de standardisation ou adaptation de communication internationale.
- La question de centralisation ou décentralisation de la communication internationale
- Le marketing MIX de la communication international

I) LES SPECIFICITES DE LA COMMUNICATION INTERNATIONALE :

La communication internationale doit intégrer de nombreux paramètres :

- Les règlements locaux qui concernent les supports,
- Les différences socioculturelles relatives aux images, à l'utilisation des symboles,
- Les différences linguistiques,
- Les habitudes relatives aux actions de consommation,
- Les difficultés d'arbitrage entre les actions à mener sur le nom de la société, de la marque, de la gamme....,
- L'importance des fonds à mobiliser.

II) La STANDARDISATION ET L'ADAPTATION DE LA COMMUNICATION INTERNATIONALE

L'entreprise peut opter pour une adaptation ou une standardisation de sa communication au niveau international

A) LA STANDARDISATION :

La standardisation de la politique de communication internationale de l'entreprise se traduit par l'utilisation d'une communication identique dans tous les pays ou dans une zone géographique.

Cette standardisation présente plusieurs avantages :

- la création et le renforcement d'une image mondiale de la marque, du produit ou de l'entreprise ;
- la réduction des coûts de création et de production des messages ;
- la réduction des risques de confusion d'image.

La standardisation de la communication est pourtant difficile, car :

- Son efficacité supposée repose sur l'hypothèse d'universalité de certains besoins et d'internationalisation des comportements des consommateurs ;
- Les différences culturelles se traduisent par des motivations différentes des consommateurs d'un même produit ;
- Les différences de législation et d'habitudes en matière de vecteurs de communication constituent autant d'obstacles à la standardisation ;
- La standardisation de la communication conduit souvent à une faible implication et à une démotivation des équipes locales à l'égard de la politique de communication.
- Le risque de créativité faible.

B) L'ADAPTATION :

L'adaptation de la stratégie de communication internationale de l'entreprise se traduit par la définition et la mise en œuvre d'une politique de communication spécifique pour chaque marché national. Elle se caractérise par la juxtaposition de politiques nationales indépendantes les unes des autres.

L'adaptation présente certains avantages :

- La démarche d'adaptation est cohérente avec la démarche mercatique : il s'agit de répondre aux attentes des différentes cibles identifiées ;
- L'adaptation permet de respecter les spécificités des marchés nationaux à la fois en termes :
 - ✓ d'attente des consommateurs ;
 - ✓ de contraintes juridiques locales ;
 - ✓ de pratiques de communication commerciale ;
 - ✓ de contexte culturel.
- La définition et la mise en œuvre de la stratégie de communication est réalisée par les filiales locales, ce qui facilite la motivation des équipes commerciales à l'étranger.
L'adaptation présente cependant des inconvénients :
 - l'adaptation est très coûteuse,
 - l'adaptation conduit à une disparité d'image,
 - l'adaptation empêche toute synergie entre les actions menées sur les différents marchés.

C) L'HOMOGENEISATION :

Solution intermédiaire entre la standardisation et l'adaptation, l'homogénéisation se traduit par la volonté d'imposer un positionnement identique du produit ou la même image de l'entreprise, tout en utilisant pour chaque pays les moyens les plus adaptés. Cette solution assure un positionnement standardisé mais une adaptation des campagnes.

Les avantages de l'homogénéisation sont :

- La création d'une image mondiale uniforme des produits de l'entreprise ;
- La prise en compte des spécificités locales, tant légales que professionnelles ou culturelles ;
- L'implication des équipes locales.

Les inconvénients de cette solution sont :

- Le coût des campagnes qui restent adaptées à chaque pays,
- La rigidité du processus de décision et le contrôle exercé sur les propositions de la communication au siège social.

III) LES CHOIX ORGANISATIONNELS :

Trois grandes options s'offrent aux entreprises : centralisation, décentralisation ou concertation. Les choix effectués sont largement fonction des options stratégiques retenues (standardisation, adaptation, homogénéisation).

A) LA CENTRALISATION :

L'ensemble des décisions et leur mise en œuvre est le fait de la maison mère, de la préparation des campagnes, de la sélection des agences de publicité, de la détermination du budget, du contrôle. Une telle organisation va de pair avec la standardisation de la communication internationale.

La centralisation garantit la cohérence des décisions, l'identification des responsabilités et facilite le contrôle. Par contre, elle contribue à la démotivation des équipes locales qui sont cantonnées à un rôle d'exécutants. Elle peut conduire à des conflits entre le siège et les filiales, nuisant à la qualité de la mise en application de la politique de communication retenue.

B) LA DECENTRALISATION :

Chaque marché définit la stratégie de communication. La société mère se contente d'approuver les budgets, de coordonner les campagnes et de conseiller les filiales ou les représentants locaux.

Cette autonomie locale est compatible avec une adaptation de la communication internationale. Elle garantit la souplesse d'exécution des campagnes et permet de motiver les équipes locales. Cependant, les efforts de coordination se heurtent souvent aux réticences des dirigeants locaux qui voient en elle essentiellement une tentative de contrôle de leur politique de communication dans ce qu'elle a de plus créatif et de plus spécifique par rapport au marché local. La décentralisation implique également une fragmentation des efforts et un accroissement du coût de la communication.

C) LA CONCERTATION :

Formule intermédiaire, elle essaie de supprimer les inconvénients majeurs de chacune des formules précédentes à savoir, les risques de mauvaise connaissance des spécificités des marchés nationaux et de démotivation des équipes locales pour la centralisation et les risques de gaspillage pour la décentralisation.

Cette formule repose sur l'existence d'une cellule de coordination et de processus d'information entre les acteurs locaux et cette cellule. Les équipes locales sont impliquées dans les décisions et la mise en application de la stratégie de communication.

Cette formule est particulièrement adaptée à une stratégie de communication homogène. Elle est souvent adoptée par les PME qui collaborent avec leurs agents et leurs importateurs pour la mise en œuvre de leur politique de communication sur les marchés étrangers.

IV) LA POLITIQUE MIX DE LA COMMUNICATION INTERNATIONALE :

La publicité est l'ensemble des moyens pour informer le public sur un produit ou un service et de le convaincre à l'acheter. Son objectif est d'influencer le comportement d'achat du consommateur. Donc, c'est une forme de communication particulièrement adaptée pour :

- confirmer la notoriété d'un produit ou d'une marque ;
- mettre en valeur une caractéristique d'un produit ou d'une marque ;
- construire une image.

Les trois dimensions de la publicité sont :

- Une première dimension « Utilitaire et Fonctionnelle », qui résulte directement de la productivité technique de l'objet et s'exprime rationnellement par la démonstration, le mode de l'emploi ;
- La deuxième dimension est « Symbolique », véhiculant une valeur ajoutée de nature sociale, de tradition ou de modernité ;
- La troisième dimension enfin est « imaginaire », faisant du produit « une image de soi », en réponse aux motivations et aux désirs les plus profonds et les plus irrationnels d'évasion.

Il existe 5 grands modes de communication constituant le Mix de communication.

Chaque mode comprend de nombreux outils présentés dans le tableau suivant :

Publicité	Promotion des ventes	Relation Publiques	Force de vente	Marketing Direct
------------------	-----------------------------	---------------------------	-----------------------	-------------------------

<ul style="list-style-type: none"> • Télévision et Radio • Journaux • Cinéma • Mailings • Catalogues • Brochures • Symboles et logos 	<ul style="list-style-type: none"> • Jeux et Concours • Loteries • Primes • Echantillons • Remises • Animations 	<ul style="list-style-type: none"> • Sponsoring • Mécénat • Dossiers de presse • Communiqués • Séminaires • Rapport annuels • Editions 	<ul style="list-style-type: none"> • Démonstration • Réunions de vente • Télévente • Essai • Salons et foires 	<ul style="list-style-type: none"> • Catalogue • Mailings • Télé-marketing • Téléachat • Achat • Télématicque
---	---	---	--	---

VI) LA CREATION PUBLICITAIRE :

Les techniques de création utilisées sont souvent les mêmes d'un pays à l'autre.

Elles reposent sur certains concepts fondamentaux de la communication. Le publicitaire doit, dans le processus de création, tenir compte du signifiant (l'expression), du signifié (le contenu) et de la connotation.

A ce niveau, la prise en compte des différences culturelles est indispensable. Les significations symboliques des couleurs, des fleurs, des animaux, des objets... varient selon les pays. Par ailleurs, la perception de la publicité, son acceptation par les consommateurs est variable selon les pays. Les goûts publicitaires sont aussi très divers.

La stratégie de création repose sur la réponse à 3 questions.

- A quelle concurrence s'attaque la publicité ?
- Quel est le bénéfice-consommateur attendu ?
- Quels supports peuvent être utilisés pour soutenir ce bénéfice-consommateur ?

V) LES AGENCES :

Elles constituent le partenaire privilégié de l'entreprise confrontée à un problème de communication. La rémunération de l'agence est fonction des services qu'elle rend. En général, elle perçoit une commission sur le budget consacré aux achats d'espace.

L'entreprise qui doit choisir une agence de publicité pour répondre à ses besoins internationaux se trouve confrontée à 4 possibilités :

- L'agence multinationale : Elle est composée d'une société mère et de filiales implantées à l'étranger, contrôlées par la société mère. Elle assure l'unicité des méthodes de travail dans tous les pays mais risque de ne pas tenir compte des spécificités locales ;
- Le réseau international d'agences de publicité : il est constitué d'une, voire 2 ou 3 agences « tête de file » qui disposent de participations minoritaires dans le capital d'agences implantées dans différents pays. Le degré de contrôle des agences locales est donc plus limité que dans le cas précédent. Il permet de proposer une couverture géographique étendue et une prestation uniformisée sur l'ensemble du réseau.
- Les correspondants à l'étranger d'une agence de publicité nationale : Il s'agit d'agences locales ayant passé des accords de représentation de l'agence nationale sur un territoire donné. Cette formule assure l'adéquation de la communication avec le marché local mais ne garantit pas la qualité de l'agence pour l'annonceur. Cette formule convient aux entreprises ayant opté pour une communication adaptée, éventuellement pour une communication homogène.

- L'agence locale : l'annonceur prend contact directement avec l'agence locale comme il peut le faire sur les différents marchés. Ceci rend difficile l'utilisation de cette formule pour une stratégie de communication homogène. Par contre, elle convient à une stratégie d'adaptation.

Chaque annonceur choisit une agence en fonction de différents critères :

- ✓ Type de stratégie de communication mise en œuvre par l'entreprise
- ✓ Taille
- ✓ Champ d'activité
- ✓ Méthodes de travail

VI) LES MEDIAS ET LES SUPPORTS :

Le choix des médias (cinéma, affichage, radio, télévision, presse) et des supports est une décision stratégique. En effet, leur rôle est de transmettre le message avec le plus d'efficacité possible aux cibles visées. Certains médias sont mieux adaptés que d'autres à certains objectifs. Le message est codé différemment selon le média et le support, chacun a un style, des caractéristiques propres dans lesquels le message publicitaire doit s'insérer.

Il existe peu de médias et de supports véritablement internationaux. Certains supports sont diffusés en dehors du territoire national d'origine. C'est le cas de chaînes de télévision ou de radio allemandes reçues aux Pays-Bas et en Belgique. D'autres, en particulier dans la presse magazine, ont des éditions internationales. Sont internationaux, certains titres de presse (Time, International Herald Tribune, National Géographique)

L'internet est désormais un support international qui permet de transférer du texte, de son et de l'image : les agences de publicité expérimentent ainsi la publicité interactive en ligne.

Les critères à prendre en compte dans le choix d'un média

- La couverture de la clientèle : selon les pays, certains médias sont plus utilisés que d'autres, ce qui correspond au taux de présence de ce média sur la marché et aux différences culturelles d'utilisation des médias ;
- La disponibilité du média : celle-ci est fonction de l'ouverture du média à la publicité ;
- La publicité est interdite sur certains médias ;
- La publicité pour certains produits est réglementée sur certains médias ;
- Le contenu des messages est réglementé sur certains médias ;
- La faisabilité : Ce critère tient compte des délais de réalisation et du budget moyen nécessaire pour une campagne utilisant ce média.

De même on distingue différents critères dans le choix d'un support :

- L'audience du support : c'est le nombre de personnes ayant été en contact avec ce support au cours d'une période de référence. Elle se mesure par le nombre d'occasions de voir ou d'entendre ;
- L'audience utile le support : c'est le nombre de personnes de la cible choisie ayant été en contact avec le support au cours d'une période donnée. On appelle « affinité », le rapport entre l'audience utile et l'audience totale d'un support.

VII) LA PROMOTION DES VENTES :

Le problème de l'adaptation/standardisation se pose rarement en matière promotionnelle. En effet, il existe peu de campagnes promotionnelles internationales. Le plus souvent, les actions sont menées sur chaque marché, en fonction des contraintes locales. Les actions promotionnelles sont

ponctuelles et localisées, ce qui permet une certaine autonomie aux représentants locaux dans leur conception et leur mise en œuvre.

Cependant, certaines actions peuvent influencer sur l'image de la marque et ce, d'autant plus qu'une campagne promotionnelle est parfois annoncée par une campagne publicitaire (on parle alors de publi-promotion).

VIII) LA DOCUMENTATION DE L'ENTREPRISE :

La documentation technique et commerciale de l'entreprise est son premier vecteur de communication, que ce soit sur le marché national ou sur les marchés internationaux. C'est souvent le seul support utilisé par les PME (petites et moyennes entreprises) à l'étranger du moins quand elles démarrent à l'exportation.

La documentation de l'entreprise doit informer, valoriser, convaincre et vendre. Elle doit présenter l'entreprise, la situer dans son contexte professionnel et faire connaître les produits.

Il existe plusieurs formes de documentations :

A) LES BROCHURES :

Appelées aussi plaquettes, elles permettent de synthétiser les parcours de l'entreprise, ses activités et ses moyens. Elles sont destinées à faire connaître l'entreprise à ses interlocuteurs. Ces informations doivent être données en privilégiant les « visuels » au texte.

Le texte doit être clair, sa présentation et la typographie doivent permettre la visualisation immédiate des informations principales.

La difficulté essentielle dans la conception et la rédaction de brochures destinées à des marchés étrangers réside dans l'adaptation des langues. La simple traduction du texte est insuffisante. La présentation de l'entreprise et de ses produits doit tenir compte des besoins spécifiques de la clientèle ainsi que de la mentalité du pays d'accueil.

Il est nécessaire de s'inspirer des documentations du pays cible pour comprendre comment se forme la pensée du lecteur. La traduction des textes doit néanmoins faire l'objet d'une attention particulière. Il est particulièrement recommandé d'utiliser des méthodes de traduction garantissant l'équivalence formelle des messages.

Face à ces difficultés, l'entreprise déjà implantée à l'étranger peut confier la rédaction de sa documentation à sa représentation locale ou l'élaborer avec sa collaboration.

B) LES CATALOGUES :

Ils ont pour objectif de présenter de manière plus détaillée les produits de l'entreprise. Ils constituent un instrument de négociation et un outil d'aide à la vente.

Les catalogues volumineux, exhaustifs font de plus en plus place à des catalogues spécifiques « fiches produits ». Ces fiches présentent plusieurs avantages :

- Le coût de la mise à jour du catalogue est considérablement réduit,
- L'adaptation de la documentation à l'interlocuteur est possible.

C) LES SUPPORTS AUDIOVISUELS :

Le taux de mémorisation du contenu d'un programme audiovisuel est estimé à 65% soit 3 fois plus qu'à la suite d'une communication uniquement visuelle. Les films, la vidéo et la diaporama permettent de mettre en valeur

l'image de l'entreprise, de montrer ses réalisations, de donner vie à ses références, de démontrer un savoir-faire.

La mise en œuvre d'un catalogue sur CD-ROM. La création d'un site Internet permet de constituer une « vitrine » de l'entreprise. Elle permet de positionner l'entreprise en terme d'image. Le site doit être à la fois créatif et attractif pour éviter qu'il ne soit rapidement quitté.

IX) LES RELATIONS PUBLIQUES :

Les relations publiques sont les activités d'information et de communication déployées par un groupe en vue d'établir et de maintenir de bonnes relations entre les membres du groupe et les différents secteurs de l'opinion publique.

L'objectif des relations publiques est d'établir ou d'entretenir des rapports positifs entre l'entreprise et son environnement. Les cibles des relations publiques sont donc à la fois internes (actionnaires, personnel...) et externes (consommateurs, associations professionnelles, autorités publiques politiques, économiques, syndicales, autorités morales, grand public, client fournisseurs...)

L'entreprise ne recherche pas un rendement immédiat. Sa démarche s'inscrit dans une perspective à long terme.

Ainsi, la participation à des foires et des salons permet à l'entreprise de communiquer à la fois avec ses clients actuels et potentiels et ses partenaires locaux. Elle est aussi l'occasion de communiquer avec la presse, les personnalités locales et de diffuser de l'information sur l'entreprise et ses produits. Le parrainage et le mécénat sont deux techniques particulières de relations publiques.

A) Le parrainage :

Le parrainage vise à associer la marque à une activité le plus souvent sportive. Il s'intègre dans la communication commerciale de l'entreprise dans la mesure où il peut être fait directement une exploitation commerciale de cet événement, par exemple au travers de promotions, d'animation des points de vente...

L'utilisation du parrainage à l'international est fonction :

- De la réglementation locale ;
- Des moyens financiers de l'entreprise : l'entreprise peut parrainer un événement ponctuel (une rencontre) à un niveau local ou régional, national ou international, ou elle parrainer une activité dans un pays donné.

B) Le mécénat :

Le mécénat permet à l'entreprise d'associer son image à une activité d'intérêt général, le plus souvent dans le domaine culturel ou humanitaire. Il contribue à développer une image mondiale.

X) LA MERCATIQUE DIRECTE :

La mercatique directe fait appel à un plusieurs médias de communication en vue d'orienter avec précision les efforts de communication, d'adapter la communication à la variété des régions visées, et cela avec un budget plus limité qu'avec les autres moyens de communication.

A) LE FICHER :

L'outil de base de la mercatique est le fichier. Il peut être le produit de l'entreprise comme il peut être acheté ou loué.

B) LA MERCATIQUE TELEPHONIQUE :

La supériorité du téléphone sur les autres médias utilisables en marketing direct est qu'il est immédiatement interactif.

C) LA TELEMATIQUE :

Les nouveaux supports de communication sont autant d'instruments pour le marketing direct :

- Pour l'écrit : la télécopie, le télétexte, le télex sur minitel,
- Pour la parole : le numéro vert,
- Pour l'image : le vidéotex, le vidéodisque,
- En multimédia : Internet.

D) LA TELEVISION :

Elle est essentiellement utilisée pour le télé-achat. Il permet une présence quasi permanente sur les marchés étrangers. Son utilisation comme outil de communication internationale est limitée car cela suppose une implantation locale susceptible de gérer ces appels.

CHAPITRE 3 : LA NEGOCIATION INTERNATIONALE

SECTION 1 : LE CONCEPT DE NEGOCIATION :

1) DEFINITION :

« La négociation est une activité qui met face à face, deux ou plusieurs acteurs qui, confrontés à la fois à des divergences et des interdépendances, choisissent de rechercher volontairement une mission mutuellement acceptable qui leur permette, de créer, maintenir ou développer une relation ».

SOURCE : C. DUPONT, LA NEGOCIATION, DALLOZ, 3^{EME} EDITION 1990

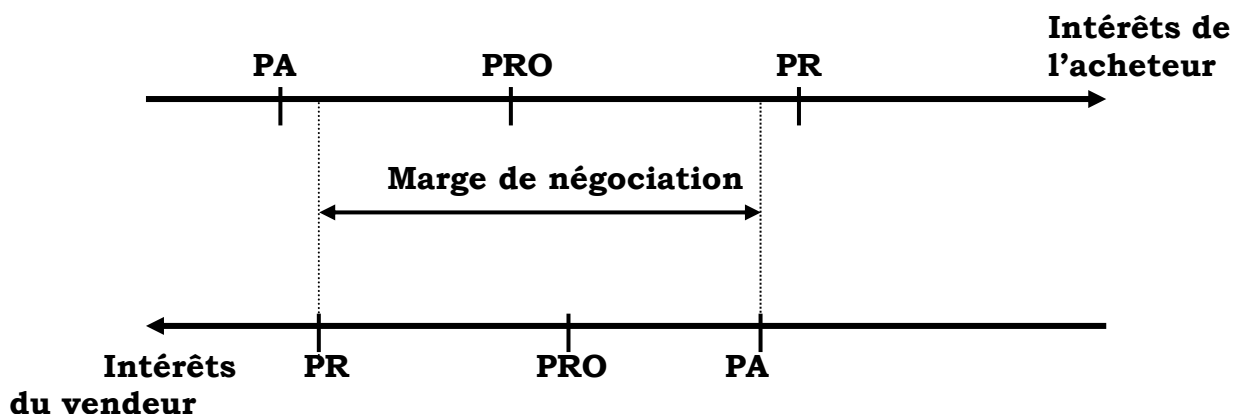
La négociation repose donc sur la communication et sur un dialogue. Elle est présente dans toutes les activités humaines.

La négociation commerciale est une forme particulière de la négociation, centrée sur l'existence d'un produit ou d'un service et des besoins à satisfaire.

II) NOTION DE MARGE DE NEGOCIATION :

La négociation consiste à un échange. Un négociateur se présente à une négociation en ayant défini implicitement et de façon précise **3 positions à négocier** :

- **une position affichée (PA) ou de départ** : Elle est formulée de manière à lui laisser une marge de manœuvre.
- **une position minimale ou position de rupture (PR)** : Au delà de cette position, il ne peut plus accepter la négociation.
- **une position intermédiaire appelée position attendue ou position réaliste objectif (PRO)** : Elle traduit ce que le négociateur pense pouvoir obtenir en conservant une position acceptable pour son partenaire.



III) LE DEROULEMENT D'UNE NEGOCIATION COMMERCIALE :

Phases	Objectifs
Préparation	<ul style="list-style-type: none"> • Avoir une idée claire de la situation sous tous ses aspects
Négociation <ul style="list-style-type: none"> • prise de contact • découverte des besoins • argumentation • traitement des objectifs • conclusion • prise de congé 	<ul style="list-style-type: none"> • créer un climat favorable • connaître les attentes du client, ses motivations, ses freins • convaincre le client • sceller l'accord (ex : par une commande) • rassurer le client, préparer la prochaine rencontre
Suivi	<ul style="list-style-type: none"> • Analyser la négociation et veiller au respect de l'accord

SECTION 2 : LA PREPARATION DE LA NEGOCIATION :

Il faut examiner de manière précise et rigoureuse la situation. Pour cela, il est nécessaire de :

- Rassembler l'ensemble des informations générales sur le contexte de la négociation : connaissances générales sur le pays, la culture, les pratiques de négociation, ... ;
- Faire des recherches sur le client ou le prospect : informations signalétiques, professionnelles, historique des relations commerciales, ... ;

- Maîtriser les informations relatives au produit : caractéristiques, avantages, conditions de vente, produits de la concurrence,

Cette préparation va permettre :

- La définition des objectifs assignés à la visite ;
- La définition des questions à poser à son interlocuteur pour connaître ses besoins ;
- La construction d'un argumentaire ;
- L'utilisation d'outils d'aide à la négociation (échantillons, documentations, fichiers clientèle, tarifs, bulletins de commande,...).

SECTION 3 : LA PRISE DE CONTACT :

I) LA PRISE DE CONTACT PAR TELEPHONE :

A) LES CONDITIONS D'UTILISATION DU TELEPHONE :

La prise de contact par téléphone suppose d'adapter **le rythme** et **le ton** employés car la communication est exclusivement verbale.

Le rythme habituel du langage est de 180 mots à la minute. Au téléphone, un rythme de 120 mots est suffisant.

Le rythme doit varier : les mots les plus importants doivent être prononcés plus lentement. Les phrases longues sont à éviter.

Le ton ne doit pas être monotone, trop haut ou trop fort. Il doit donner une impression de conviction, de fermeté et de sympathie. Il faut parler aimablement et sourire, car le sourire « s'entend ».

B) LA PREPARATION DE L'APPEL :

Un appel doit être préparé pour être efficace. Toute hésitation va remettre en question l'image que se fera le client de son interlocuteur et de l'entreprise

II) LE FACE A FACE :

Le premier contact est déterminant pour un bon déroulement de la négociation. Le négociateur doit adopter un comportement permettant de créer un climat favorable à la négociation. Il doit donner une impression positive de l'entreprise, de ses produits et de ses services **à travers sa personnalité**.

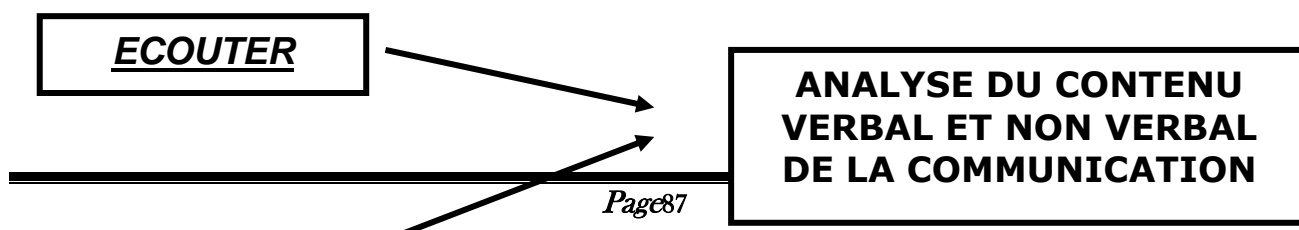
Un certain nombre de règles générales sont à respecter :

En terme de comportement	En terme de langage
<ul style="list-style-type: none"> • Ponctualité • Apparence personnelle soignée • Amabilité • Etat d'esprit ouvert • Enthousiasme 	<ul style="list-style-type: none"> • Présentation de soi • Contrôle de l'interlocuteur • Maîtrise de la voix • Formulation positive (faire dire oui) • Eviter les expressions négatives, dubitatives, de soumission

Pour conforter ce climat favorable, le négociateur doit **faire preuve d'empathie** c'est-à-dire montrer sa capacité à s'identifier à son interlocuteur, à se mettre à sa place.

SECTION 4 : LA DECOUVERTE DES BESOINS :

Lorsque l'on dit qu'il faut avoir une écoute active, cela veut dire qu'il faut écouter, observer et questionner.



OBSERVE

A l'écoute :

Une bonne écoute suppose que le temps de parole soit essentiellement réservé au client conformément à la règle 10 – 30 – 60 : 10 % de silence, 30 % au vendeur et 60 % au client.

L'observation :

Les gestes, les mimiques, les postures sont le plus souvent des réactions à une situation de communication. Les postures de son interlocuteur peuvent éclairer sa personnalité, ses tendances comportementales. Le changement de postures constitue une indication quant à l'évolution de la communication. Le négociateur peut ainsi vérifier la cohérence des propos de son interlocuteur, mieux les comprendre, déceler certains signaux qui l'aideront à contrôler son mode de communication et à l'adapter.

Le questionnement :

Objectif	Type de question	Exemple
S'informer <ul style="list-style-type: none">• rechercher un élément précis• découvrir le plus d'éléments possibles	<ul style="list-style-type: none">• Fermée• ouverte	<ul style="list-style-type: none">• combien, où, avez-vous ?• pourquoi,• comment, quel est votre avis• que pensez-vous ?
S'informer <ul style="list-style-type: none">• aider à comprendre• faire réfléchir• vérifier	<ul style="list-style-type: none">• reformulation,• miroir-écho,• relais• de contrôle	<ul style="list-style-type: none">• si je vous comprends bien...• préférez-vous...• ne pensez-vous pas que...• pour en revenir à...• que pensez vous de...
Orienter <ul style="list-style-type: none">• Suggérer	<ul style="list-style-type: none">• alternative, ballon d'essai, recentrage	

SECTION 5 : L'ARGUMENTATION :

I) L'ARGUMENTAIRE :

Il faut savoir convaincre son interlocuteur et à le persuader à prendre une position favorable dans la négociation. C'est là l'objectif premier de l'argumentation.

A) LA STRUCTURE D'UN ARGUMENT :

Un argument a 3 composantes :

CARACTERISTIQUES	AVANTAGES	PREUVES
-------------------------	------------------	----------------

Tout argument avancé doit être suivi de preuves qui viennent le justifier. La preuve peut être établie de différentes façons :

- **Le vécu** qui prend appui sur des résultats d'applications, des faits précis, des démonstrations.
- **L'analogie** qui est basée sur des solutions voisines à celles proposées.
- **Les références** qui font appel à la caution de tous ceux qui ont adopté la solution et s'en déclarent satisfaits.
- **L'appel à la confiance** qui repose sur les relations entretenues depuis de longues années entre les 2 sociétés.

B) LA PRESENTATION DE L'ARGUMENT :

Le nombre d'arguments utilisé pour un client est limité : en effet, les arguments doivent être adaptés aux besoins du client et tenir compte de ses motivations, de sa personnalité.

Les arguments ont besoin d'être mis en relief pour prendre plus de force.

Pour les rendre plus attractifs aux yeux des clients, il faut :

- présenter des exemples,
- faire une démonstration
- répéter les mots que le client veut entendre et les mettre en valeur
- visualiser les propos,
- être enthousiaste,
- rassurer
- parler au présent de l'indicatif.

La portée de l'argument doit être contrôlée par l'observation et le questionnement du client.

Il faut adapter l'argumentation aux réactions du client. Il convient de vérifier qu'il accepte l'argument, qu'il est convaincu.

A chaque étape de la démonstration, il faut résumer les points forts et conduire le partenaire à marquer son accord.

II) LE TRAITEMENT DES OBJECTIONS :

Les objections sont utiles à l'argumentation. Elles permettent de mieux connaître les préoccupations et les besoins du client. Elles sont naturelles et marquent l'intérêt de l'interlocuteur. Elles doivent s'exprimer.

A) LES STRATEGIES :

On distingue trois catégories d'objection :

- **Les objections non sincères et non fondées** : Ce sont souvent des prétextes. Elles traduisent une résistance à l'idée d'acheter, sans raison particulière. Il n'y a pas lieu de les prendre en compte. Mieux vaut les ignorer afin d'éviter un conflit d'opinion sans fondement.

- **Les objections sincères et non fondées :** Elles naissent d'une mauvaise compréhension de l'argumentaire, d'expériences antérieures malheureuses ou d'idées reçues, de préjugés. Il faut reprendre l'argumentaire, expliquer, rassurer.
- **Les objections sincères et fondées :** Le produit ne possède pas tous les avantages, les caractéristiques ou les qualités que le client voudrait le voir posséder. Il faut accepter l'objection mais la compenser en montrant que le produit possède d'autres avantages qui contrebalancent largement ce qui lui manque.

A) LES TECHNIQUES DE REPONSE :

Le tableau n°3 (voir page suivante) nous fournit les tactiques les plus utilisées.

III) LA PRESENTATION DU PRIX :

Il ne faut communiquer le prix d'un produit au prospect ou au client que lorsque ce dernier ait pu apprécier la valeur du produit.

Le prix doit être précédé d'une caractéristique technique et suivi d'un avantage approprié aux motivations du client.

TECHNIQUE	PRINCIPE	EXEMPLE
L'addition	On additionne les avantages apportés par l'offre	« Sans compter que vous bénéficiez de mises à jour gratuites »
La soustraction	Soustraire les avantages perdus en cas d'autre choix	« Cette offre s'arrête en fin de semaine »
La division	On rapporte le prix à la durée d'utilisation	« Elle ne vous coûte que 20 DH par mois »
La multiplication	On grossit l'avantage sur toute la durée de vie	« Vous économisez 3 DH par lavage soit 3.000 DH par an »
La relativité	On compare les gains possibles à la dépense	« Vous économisez 3.000 DH pour 1.000 lavages, la machine ne coûte que 2.200 DH. Non seulement elle ne vous coûte rien mais vous récupérez 800 DH ».
	On compare avec un autre produit pour obtenir un effet de contraste	« C'est ce que vous coûte un repas dans un restaurant moyen ».
	On souligne les différences avec la concurrence	« Ce qui justifie cette différence de 500 DH : un produit indéformable résistant aux chocs, à la chaleur et aux produits corrosifs ».

SECTION 6 : LA CONCLUSION, LE CONGE ET LE SUIVI :

I) LA CONCLUSION :

A) LE MOMENT DE CONCLURE :

La conclusion de la négociation suppose que le vendeur ait perçu des signes de désir d'achat du client.

Il ne faut ni conclure trop vite, ni tarder à conclure. Dans le premier cas, le client n'est pas prêt et il est indisposé par une pression trop forte pour l'inciter à prendre une décision. Dans le second cas, il va risquer d'inventer des objections et de se fabriquer des freins supplémentaires.

Pour conclure avec succès, il faut être attentif à certains signaux dégagés par le client :

- il adopte l'attitude de propriétaire ;
- il s'assure de certaines garanties qui portent sur les services annexes liés à l'offre (exemple : le service après-vente) ;
- il pose des questions de détail (conditions de règlement, rappel du mode de fonctionnement,...) ;
- il demande un avantage supplémentaire ;
- il fait une fausse objection pour retarder le moment de se décider.

B) LES TECHNIQUES DE CONCLUSION :

Il existe plusieurs techniques ; le vendeur doit choisir celle la mieux adaptée à la situation et à la personnalité de son client.

- **Agir comme si l'accord était conclu :** « Quand voulez-vous être livré ? ».
- **Rendre la décision urgente :** « La semaine prochaine, je serai obligé d'appliquer les nouveaux tarifs... ».
- **Le bilan :** Il s'agit de faire l'inventaire des objections faites par le client et des réponses satisfaisantes apportées. Ceci conduit le vendeur à obtenir l'accord du client qui s'intéresse en priorité à un point faible, secondaire, alors que les avantages l'emportent sur les inconvénients. « D'un côté, vous dites qu'il est lourd, et d'autre part, vous constatez que son prix est le moins cher du marché, que le bras est repliable ce, qui limite son encombrement et que, de plus, toutes les parties mobiles sont démontables. Qu'est-ce qui pour vous est le plus important ? »
- **L'inversion des rôles :** On transforme le client en vendeur. En auto-argumentant, il renforce sa propre conviction et le vendeur peut conclure rapidement. « Puis-je vous demander quels sont les avantages qui vous ont le plus séduit ? ».
- **La dernière objection :** Cette technique permet d'éviter la multiplication d'objections portant sur des points de détail. « Est-ce le dernier point qui vous fait encore hésiter ? » Le client répond en général oui et le vendeur peut conclure.
- **Donner un avantage supplémentaire :** Le vendeur laisse percevoir le caractère exceptionnel de l'avantage et le client accélère lui-même la décision.

II) LA PRISE DE CONGE :

A) EN CAS D'ACCORD :

Cette prise de congé va permettre au vendeur :

- De féliciter et rassurer le client quant au choix. « A votre place, j'aurai fait de même », « Vous avez bien fait de choisir ce modèle, il plaira sûrement à votre clientèle » ;
- De lui proposer des services (démarches, formation, aide à la vente,...) ;
- De préparer la prochaine visite ;
- De partir rapidement, mais sans précipitation.

B) EN CAS D'ECHEC :

Cette prise de congé va permettre au vendeur de préserver l'avenir:

- Remercier du temps qui vient de vous être accordé ;
- Jeter les bases d'une nouvelle relance ;
- Partir sans précipitation.

III) LE SUIVI :

Quelque soit le résultat de la négociation, il faut faire une analyse de ce qui s'est passé pour d'une part pouvoir découvrir les points faibles et y remédier et d'autre part déceler les points forts afin d'en tirer le meilleur parti possible.