



Introduction au commerce extérieur

Charly Suter, MAS Marketing Management,
Head of Marketing & Sales Support, additiv AG

Impressum

Auteur

Charly Suter, MAS Marketing Management,
Head of Marketing & Sales Support, additiv AG

Editeur

PostFinance SA
Date: septembre 2017, édition remaniée

postfinance.ch/commerceexterieur

ISBN 978-3-906201-85-6



9 783906 201856 >

Table des matières

Introduction	4
Les bases du commerce extérieur	5
Commerce extérieur en Suisse	6
Les raisons du commerce extérieur	7
Mesures protectionnistes des différents pays	9
Droits de douane	9
Protection non tarifaire	10
La stratégie d'exportation: structure fondamentale pour le succès du commerce extérieur	11
Regard sur la propre entreprise	11
L'environnement d'exportation	11
L'offre	11
L'analyse SWOT	12
Analyse des besoins ou «comment y parviendrons-nous?»	12
Etablissement du projet d'exportation	12
Mise en œuvre et contrôle	12
Pourquoi développer un projet d'exportation?	13
Etude de marché à l'étranger	14
Sélection du marché étranger	15
Présélection du marché	15
Analyse de marché	17
Segmentation du marché	18
La preuve par l'expérience?	19
Analyse web	19
Financement participatif	19
Amazon et plateformes	19
Contrôle et adaptation de son organisation et de sa capacité opérationnelle	20
Conclusion	24
10 règles pour la gestion des partenaires commerciaux étrangers	25
Partenaires et sources d'informations pour un commerce extérieur réussi	26
Table des illustrations	27

Introduction

L'économie nationale suisse doit une grande partie de son modèle de réussite au commerce extérieur. Peu importe s'il s'agit exactement d'un franc sur deux, ce qui importe, c'est que le commerce avec l'étranger est rentable pour les entreprises suisses et leurs collaborateurs.

Cet e-book est consacré à la forme de commerce extérieur la plus populaire: l'exportation directe. Du moins en ce qui concerne les 799 entreprises interrogées dans le cadre de l'étude «Swiss International Entrepreneurship Survey 2013» (SIES) de la Haute école de gestion de Fribourg, soutenue par PostFinance.

Cependant, le succès entrepreneurial passé du commerce extérieur ne garantit pas son succès futur. Cet e-book attire impitoyablement l'attention sur des aspects que nous essayons trop souvent de masquer. D'autre part, il aide aussi à structurer un projet et à se lancer dans la préparation nécessaire. C'est un outil particulièrement utile aux PME, si l'on examine les étapes conseillées et que l'on agit en fonction.

L'auteur, Charly Suter, adresse les points essentiels et se risque à tendre le miroir au lecteur pour, dans l'intention de l'aider, l'amener à remettre en question sa propre position et sa situation. En sa qualité de responsable Marketing de l'entreprise internationale additiv AG, il a accompagné tant l'étude SIES mentionnée que de nombreux travaux de master au sujet du commerce extérieur et il s'est confronté aux défis des petites entreprises concernant le commerce extérieur. Un des résultats est le présent e-book.

Nous vous souhaitons une agréable lecture et beaucoup de succès dans vos affaires en Suisse et à l'étranger.



Nicole Walker
PostFinance SA
Responsable Marketing et gestion des produits
nicole.walker@postfinance.ch



Katja Gaschen
PostFinance SA
Virements et opérations sur devises
katja.gaschen@postfinance.ch

Berne, septembre 2017

Les bases du commerce extérieur

Quiconque importe ou exporte, donc commercialise des prestations ou des biens au-delà des frontières, devra travailler avec certains partenaires ou certaines interfaces. Pour vous familiariser avec la terminologie, nous allons commencer par en définir les notions.

Le commerce extérieur est l'échange commercial de biens et de prestations par-delà les frontières. Selon leurs manifestations, nous distinguons quatre formes de base:

- Exportation: le transfert de marchandises et de services dans des pays tiers. L'exportation peut avoir lieu directement entre le producteur et l'acheteur ou peut avoir lieu par le biais d'agents de distribution ou d'intermédiaires.
- Importation: le transfert de marchandises et de services dans le propre pays. L'importation, comme l'exportation, peut avoir lieu de façon directe ou indirecte.
- Le commerce de transit: il a lieu quand une entreprise du pays achète des biens depuis l'étranger et les revend ensuite vers un autre pays, sans que les marchandises ne soient juridiquement transformées dans son pays. Dans ce cas, les marchandises sont livrées dans des entrepôts douaniers publics ou privés, puis à nouveau exportées.
- Les formes spéciales: sont compris le trafic de transformation transfrontalier, les contrats de licence et de franchise, les investissements directs, les coopérations et joint-ventures, les sociétés de projet étrangères et les opérations de compensation.



La logistique respectueuse de l'environnement peut être un critère de distinction d'un produit. Jusqu'ici, nombre le demandent, mais peu le font.

Commerce extérieur en Suisse

Concernant la question des moyens mis en place pour la réalisation des projets d'expansion, l'étude «Swiss International Entrepreneurship Survey 2013» (SIES 2013) constate (voir illustration 1): l'exportation directe (moyenne de 5,62) est, d'une part, le canal de distribution le plus utilisé et celui qui réussit le mieux aux PME suisses. Elle constitue, d'autre part, la forme d'entrée sur les marchés la moins souvent abandonnée avec le temps. Manifestement, les avantages pèsent plus lourd que les inconvénients connus, comme la bureaucratie, les dépenses importantes en termes de ressources du top management et les barrières linguistiques de l'exportation directe. L'avantage décisif de l'exportation directe pourrait être l'immédiateté de la relation d'affaires, car près de la moitié des entreprises interrogées propose des produits complexes. Parallèlement, ce type de produits a plus de difficultés à être distribué par des organisations commerciales ou par des intermédiaires. Par ailleurs, l'engagement de ressources moins important (en comparaison avec d'autres formes d'internationalisation), l'acquisition de connaissances sur le pays, le marché et les partenaires commerciaux potentiels de même que des marges moins étroites sont certainement des critères essentiels pour les PME. Quant aux principaux obstacles, les entreprises interrogées relèvent parfois le manque de connaissances du pays d'exportation et le manque d'acceptation du marché étranger. L'exportation indirecte (moyenne 4,15) par l'intermédiaire d'agences et d'organisations de soutien commercial figure en deuxième place; elle est suivie de l'entrée sur le marché par l'intermédiaire d'acheteurs importants (moyenne 3,93).

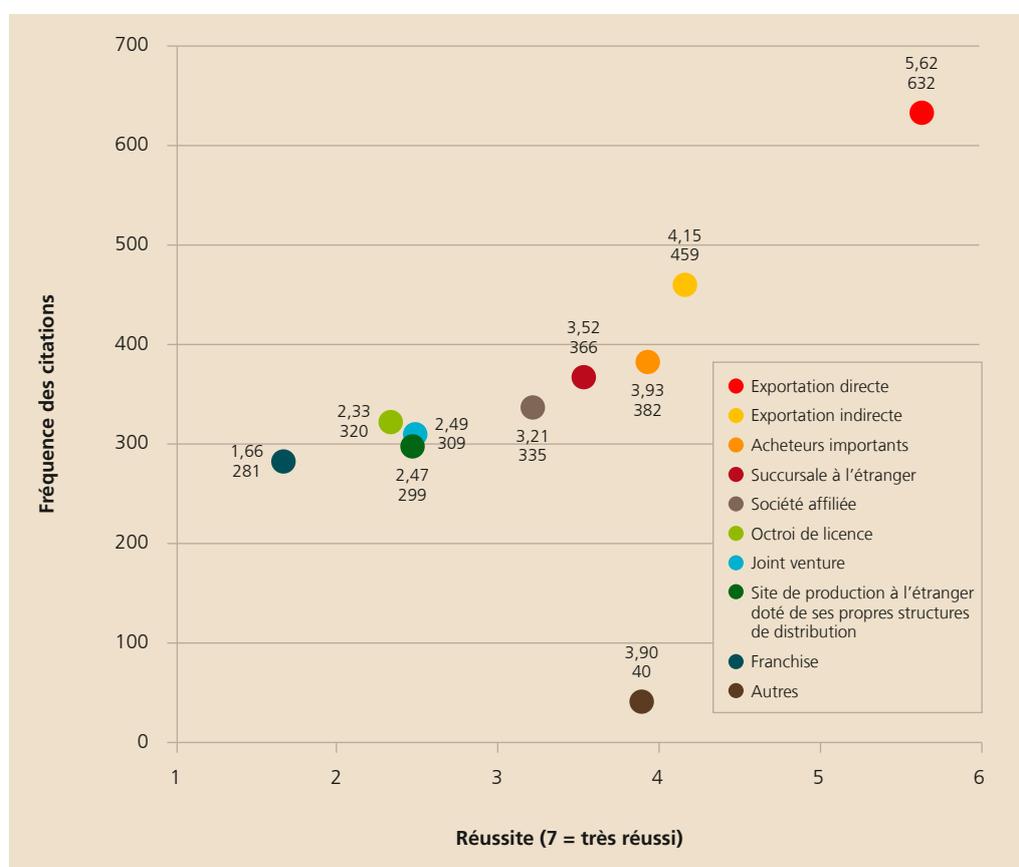


Illustration 1: Fréquence et réussite des canaux de distribution dans le processus d'internationalisation (Baldegger, 2013)

En raison du besoin important de ressources, d'une implication culturelle plus forte de la part de l'organisation, des problèmes d'ordre légal et/ou de langue, les investissements directs à l'étranger sont moins fréquents, comme forme d'internationalisation, que les autres formes d'exportation. Les PME interrogées confirment que les succursales à l'étranger (moyenne 3,52) et les sociétés affiliées (moyenne 3,21) n'ont qu'un succès moyen. Dans la pratique, on constate que les plus grandes entreprises en particulier délocalisent au moins une partie de leur production par le biais des sociétés affiliées ou des succursales, pour bénéficier de l'économie d'échelle. Sans cet avantage, elles ne seraient pas toujours compétitives au niveau des prix sur le marché domestique. En raison du nombre élevé de petites entreprises qui ont participé à l'enquête SIES, cet aspect est assez peu représenté dans cette illustration.

Quant au système de franchise (moyenne 1,66), il est très rarement utilisé dans la pratique. En outre, le franchisage est abandonné dans 36% des cas. Un pourcentage peu étonnant quand on sait que le système de franchise est un concept entrepreneurial global (concept d'approvisionnement, de vente, d'organisation et de gestion) qui ne satisfait pas, ou pas complètement, les besoins des entreprises interrogées. Les franchises sont surtout utilisées dans les domaines où un degré de standardisation élevé est judicieux. La standardisation est certainement en contradiction avec la procédure différenciée que l'on doit appliquer lorsqu'on a affaire à des gammes de produits complexes.

Les raisons du commerce extérieur

Les raisons d'une internationalisation ne peuvent se résumer à des effets «pull» des marchés étrangers ou à des effets «push» du marché domestique. Bien entendu, comme les résultats de l'étude SIES 2013 le suggèrent, la demande des clients étrangers (71,8%) constitue une base importante et constante à long terme pour que les PME se tournent aussi vers le marché extérieur. Cependant, il existe de nombreuses autres raisons de se tourner vers l'internationalisation (voir figure 2).

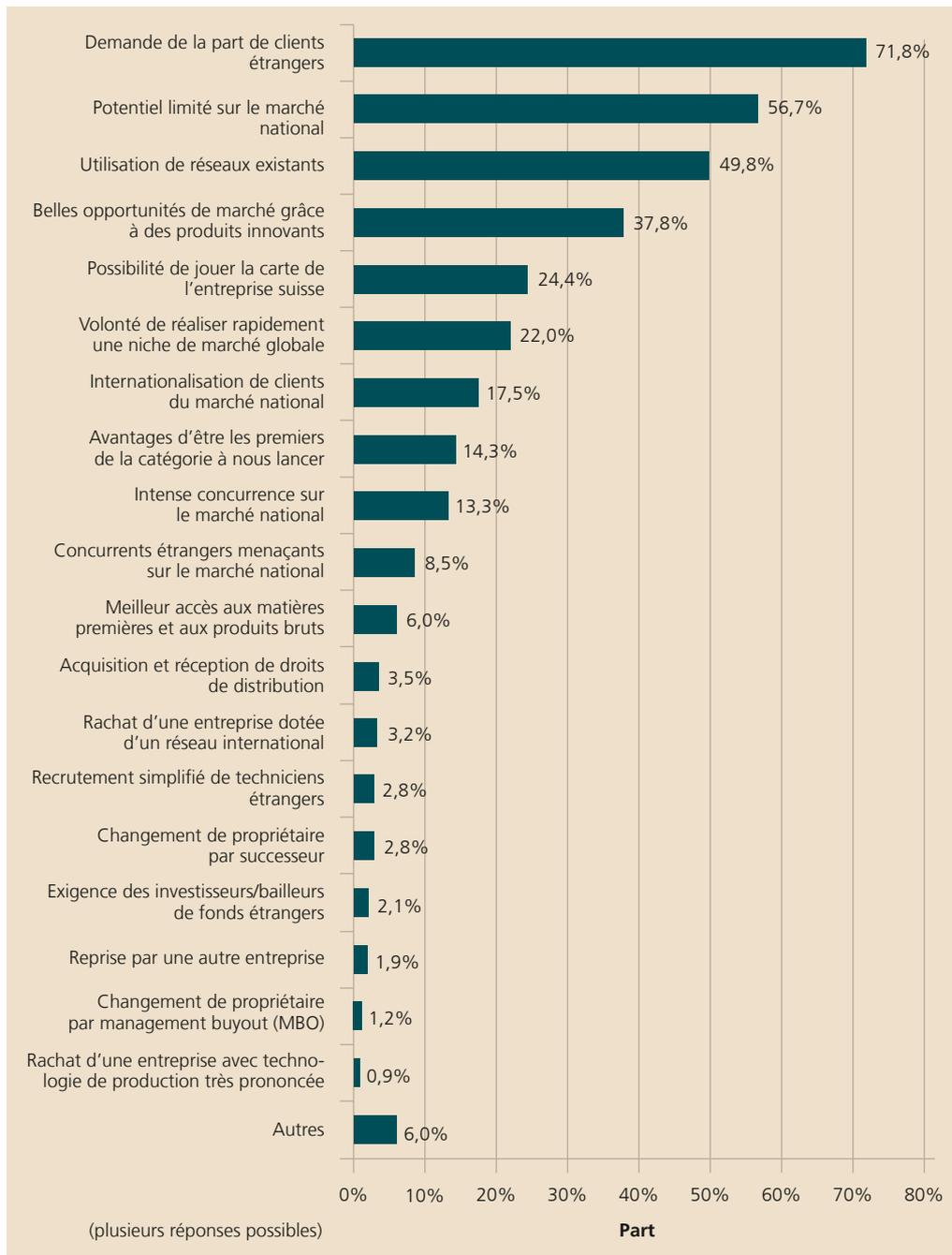


Illustration 2: Raisons de l'internationalisation (Baldegger, 2013)

Mesures protectionnistes des différents pays

Tout pays qui importe en général plus qu'il n'exporte tente d'inverser la tendance pour protéger sa propre économie nationale. Avec ces mesures protectionnistes, on met en place des mesures visant à réduire les importations et à encourager les exportations. Ce qui peut être sensé pour un pays en développement pourrait mener à une concurrence déloyale sur le marché intérieur des nations industrialisées, car des secteurs pourraient se soustraire à la concurrence internationale, donc engendrer un taux d'innovations plus bas et des prix plus élevés dans le pays. Ainsi, la politique commerciale de nombreuses nations industrialisées a pour objectif de dresser des barrières nationales. On essaie, par des accords internationaux, mais aussi par des mesures d'encouragement de l'exportation, d'améliorer sa propre position dans le commerce international.

Dans ces mesures protectionnistes, nous distinguons les protections tarifaires et non tarifaires. Les protections tarifaires servent à la protection de l'économie nationale par des droits de douane; les protections non tarifaires sont un terme générique pour toutes les autres mesures de protection.

Droits de douane

Les droits de douane sont la mesure la plus répandue. Auparavant, on s'acquittait de droits de passage pour les ponts et les rues ou pour l'accès aux villes et leurs marchés; aujourd'hui, ceux-ci ne sont plus prélevés à l'intérieur de la Suisse ou bien rebaptisés en taxes, comme pour l'utilisation d'un terrain public pour un emplacement de marché. Toutefois, dans le commerce extérieur, il faut prendre en compte les droits de douane correspondant à chaque pays individuellement ou parfois pour les différentes régions d'un pays. Donc pour chaque pays dans lequel on envisage de s'installer, il est possible que le système en vigueur ressemble plus à notre vision du moyen-âge et du chevalier et de ses sujets plutôt qu'au XXI^e siècle, l'époque des explorations sur Mars.

En principe, il convient de distinguer deux motifs de recouvrement des droits de douane: le motif des revenus, avec des droits de douane fiscaux et le motif de protection, sous forme de droits de douane économiques.

Droits de douane fiscaux

Ils doivent générer des recettes pour le budget de l'Etat. Comme ils sont simples à prélever et à mettre en place au niveau technique et administratif, ils sont plus souvent appliqués dans les pays en développement.

Droits de douane économiques

Il s'agit ici de mesures pour protéger l'économie nationale d'une concurrence étrangère à l'importation qui serait moins chère.

Protection non tarifaire

Ce terme générique comprend toutes les autres mesures de protection qui ne sont pas monétaires. Dans le cadre du GATT (General Agreement on Tariffs and Trade), une liste de 800 mesures susceptibles de restreindre les échanges a été dressée. Voici quelques exemples pour une meilleure compréhension:

Entrave à l'importation non tarifaire

Taxes à la consommation discriminatoires, dépôt d'importation, frais consulaires, droit de timbre, redevances variables

Restrictions quantitatives

Systèmes de licence, embargo, règles d'origine discriminatoires, contingents et quotas

Dédouanement et autres restrictions administratives

Bases de calcul des droits de douane, règles en matière de certification, classification des marchandises, droits et taxes compensateurs, formalités et autorités consulaires

Participation de l'Etat au commerce

Subventions, autres subventions publiques, octroi de concessions, achats publics, boycott

Normes et standards techniques, dispositions de protection des consommateurs

Réglementations sur la santé et la sécurité, normes industrielles, consignes du fabricant, dispositions légales en matière d'étiquetage, en matière de droit des marques, de contrôles pharmaceutiques, de marquage et d'emballage

Taux de fret discriminatoire

Obligation de pavillon, protectionnisme et discrimination à l'égard des pavillons

De nombreux exportateurs voient dans ces mesures de protection une forte entrave à leurs activités entrepreneuriales. Des négociations variées de démantèlement de ces mesures de protection sont en cours dans différents organismes internationaux, en particulier au sein de l'OMC (Organisation Mondiale du Commerce) – sans grand succès jusqu'ici. Les intérêts particuliers en jeu sont trop nombreux et même à l'intérieur des différents pays, ce traité multinational reste controversé. La Suisse s'est décidée à participer aux accords de libre-échange, parallèlement aux négociations. Ceux-ci présentent des avantages pour les mesures de protection tarifaires, mais surtout pour les mesures non tarifaires. Ainsi, la sécurité juridique, les processus de dédouanement simplifiés et les autres processus peuvent avoir une utilité bien plus significative qu'une suppression des droits de douane. En fonction de la marchandise et du pays, il existe différentes répercussions qu'il s'avère utile d'analyser spécifiquement en rapport avec votre situation. Selon les conditions, il convient aussi d'exporter les marchandises dans un pays voisin pour commencer, pour ensuite exporter, à partir de ce dernier, dans le pays de destination souhaité. Il vous faut trouver votre stratégie idéale d'exportation.

La stratégie d'exportation: structure fondamentale pour le succès du commerce extérieur

Chaque projet, chaque produit est individuel. On recommande donc de développer une stratégie d'exportation qui s'appuie sur un plan commercial. Même si, au départ, les marchés étrangers ne sont peut-être traités que par l'exportation directe (boutique en ligne), cette structure fondamentale donne des indices et contribue à quantifier le succès. L'expérience montre qu'il n'est pas utile de tenir à jour une check-list, mais bien plus de rédiger un document qui se complètera à mesure que le temps passe. Pour qu'il puisse être mis en œuvre de manière judicieuse, je vous ai résumé ici les points essentiels.

Regard sur la propre entreprise

Analysez votre entreprise et ses ambitions de croissance. Le pas vers l'étranger n'est recommandé que pour les entreprises qui se portent bien et dont l'organisation fonctionne. Le commerce extérieur ne doit en aucun cas être considéré comme une bouée de sauvetage, mais bien plus comme un complément.

Tenez compte de votre position par rapport à la concurrence et faites ressortir vos forces et vos caractéristiques propres. Évaluez vos forces par rapport au produit, au service, au personnel, à la distribution et au service technique. Dans l'idéal, faites ceci tant de votre propre perspective que de celle de vos clients et partenaires commerciaux, afin d'obtenir une transparence maximale.

L'environnement d'exportation

Évaluez les facteurs qui influenceront sur vos projets d'exportation. Avez-vous une expérience internationale dans votre entreprise? Avez-vous connaissance des marchés d'exportation où vos produits se vendent déjà? Durant cette phase, concentrez-vous sur l'étude de marché et les activités de sélection de marchés. S'y retrouvent les analyses de marché, les classements d'attractivité de marché, l'évaluation de la concurrence, la compréhension du marché d'exportation et son environnement ainsi que la distribution et la logistique. Si votre produit est soumis ou susceptible d'être soumis à des droits de douane spéciaux sur certains marchés, il existe peut-être de meilleures options.

L'offre

Quelles modifications ou adaptations devez-vous appliquer à votre produit ou à vos services pour satisfaire les acheteurs d'autres pays? Quel emballage, quel marquage (CE pour l'Europe par exemple) et quelles modifications de l'emballage sont obligatoires?

Pour le marquage CE, le passeport produit pour l'entrée sur le marché européen, nous vous recommandons la publication approfondie «Marquage CE» que vous pouvez télécharger gratuitement sur postfinance.ch/commerceexterieur.

L'analyse SWOT

L'instrument standard pour les études commerciales, l'analyse SWOT, vous permet d'évaluer les facteurs clés pour la suite du travail. En vous basant sur cette analyse, vous pourrez consigner et traiter les priorités concernant les marchés, les facteurs de prix et de concurrence.

Analyse des besoins ou «comment y parviendrons-nous?»

Déterminez les facteurs «must do» qui garantiront votre réussite. Ceux-ci peuvent contenir des modifications de produits, des ressources financières ainsi que le tri et le développement des derniers concepts de marché.

Etablissement du projet d'exportation

Votre projet d'exportation dérive de la stratégie d'exportation. Il doit contenir un objectif, une stratégie d'entrée sur le marché et la gestion financière ainsi qu'un modèle de prix d'exportation. Les décisions de marketing sur le modèle d'exploitation sont elles aussi nécessaires (négociants, courtiers, représentation, service client).

Mise en œuvre et contrôle

Le projet d'exportation établit la feuille de route tactique, qu'il faut régulièrement afficher et adapter aux conditions de marché modifiées.

Peut-être vous demandez-vous: «Pourquoi aurais-je besoin d'une stratégie d'exportation? Pourquoi devrais-je en établir une? N'est-ce pas uniquement pour les grandes entreprises?» Il est important d'analyser vos motivations pour le développement d'autres débouchés. Les principales questions sont les suivantes:

- Quelle est mon entreprise et comment voulons-nous profiter de l'exportation?
- Un programme d'exportation est-il en accord avec nos objectifs d'entreprise?
- Avons-nous suffisamment de ressources – financières et de personnel – pour monter et mener un projet d'exportation?
- Nos produits et services peuvent-ils être exportés – ou bien devons-nous leur apporter des modifications importantes?

Vous devriez répondre à toutes ces questions dans votre stratégie d'exportation. Vous développerez ensuite un projet d'exportation pour la mise en œuvre de la stratégie d'exportation.

Pourquoi développer un projet d'exportation?

Il existe trois raisons principales:

L'image cible

Le projet d'exportation est non seulement nécessaire pour en assurer le financement, il est aussi une aide essentielle pour gérer votre entreprise de façon efficace. Il faut d'abord connaître son objectif avant d'espérer l'atteindre. En vous obligeant à coucher vos idées sur le papier, vous pourrez mieux comprendre votre entreprise et mettre en place des actions concrètes pour améliorer vos affaires. Un tel projet devrait fixer des scénarios d'avenir détaillés, des alternatives et des objectifs concrets. Les ressources nécessaires à la réalisation des objectifs doivent aussi être comprises dans l'image cible.

Vos actions seront plus faciles à planifier et vous serez mieux positionné pour vous assurer un succès à long terme en assurant la compréhension et la transparence de vos activités internationales et des marchés.

Pour mieux comprendre votre concurrence et vos clients

L'établissement d'un projet d'exportation vous oblige à analyser votre concurrence. Toutes les entreprises sont confrontées à une concurrence, que les concurrents soient directs ou indirects. La compréhension des avantages et désavantages compétitifs de votre entreprise est décisive.

Pourquoi les clients achètent-ils, quand ils achètent? Pourquoi pas, quand ils n'achètent pas? Une analyse détaillée de la clientèle est nécessaire à un projet d'exportation concret et au succès d'une entrée sur le marché étranger.

Réduction des risques

Pour réduire le risque de suivre de mauvais objectifs et de gaspiller les ressources. Le processus de rédaction du projet d'exportation aide à réduire les coûts d'opportunité. L'établissement du projet d'exportation vous aide à évaluer l'attractivité de cette occasion particulière en comparaison avec d'autres possibilités. En fin de compte, il deviendra un instrument d'économie de temps, si vous faites ce qu'il faut au bon moment. A plus forte raison si vous pouvez prendre vos décisions en vous basant sur une stratégie claire et formulée et ne pas reprendre toujours des discussions fondamentales dans votre cercle de cadres.

Quelques «Do and don't» du projet d'exportation

- Créez une forte connexion entre votre stratégie d'exportation et votre projet d'exportation. Veillez toujours à ce que vos principaux collaborateurs soient impliqués et qu'ils soutiennent le projet.
- Recherchez un bon conseil chez de vrais experts et discutez de votre projet d'exportation avec eux.
- Un projet d'exportation est un document dynamique, qui vit et qui doit se développer.
- Vérifiez régulièrement votre projet d'exportation avec vos collaborateurs et partenaires.
- N'utilisez pas de délais irréalisables.
- Veillez à la cohérence entre stratégie d'entreprise, stratégie et projet d'exportation.
- Travaillez avec des scénarios en cas de modification de l'environnement: «Qu'arriverait-il si...»
- Discutez votre projet d'exportation, ses jalons et la planification des liquidités régulièrement dans vos réunions de gestion. Vous créez ainsi de la transparence et de l'acceptation pour le projet.

Etude de marché à l'étranger

Différentes études ont montré que la compréhension du marché cible et des acteurs de ce dernier sont un facteur de réussite essentiel. A un événement dédié aux exportations, un ancien manager du secteur alimentaire avait à juste titre mentionné que ses recommandations pour le marché chinois étaient de s'acheter deux ou trois paires de chaussures de sport et d'aller les user dehors. Il disait que seules les personnes ayant vu, senti, touché le marché cible pourraient réussir à vendre leurs produits.

Les tâches et les processus de l'étude de marché à l'étranger correspondent fondamentalement à ceux de l'étude de marché en Suisse. Les problèmes auxquels on peut être confronté lors de l'étude de marché à l'étranger peuvent résulter de facteurs entre autres religieux, politiques, culturels et linguistiques ainsi que de l'état socioéconomique et du développement technologique des pays cibles. Cela vaut autant pour le prélèvement des données que pour l'étude de marché primaire et secondaire.

Il faut également prendre en compte que les possibilités d'accès sont souvent limitées à une source de données (semi-)officielle, en particulier dans les pays en développement. Selon le marché, le caractère limité ou l'indisponibilité de données restreint l'analyse secondaire. Vous accéderez à une liste exhaustive contenant les sources possibles de données via le lien ci-dessous.

Pour les études de marché primaires, il est recommandé de travailler en collaboration avec une agence sur place ou bien une agence suisse qui dispose d'au moins quelques personnes sur place. C'est l'unique manière de prendre en compte les particularités locales et de réaliser une plus-value avec les résultats.

Informations complémentaires

<http://www.going-international.ch/internationale-marktforschung-1>
(uniquement en allemand)

Sélection du marché étranger

La sélection d'un marché étranger se divise en trois étapes qu'il faut considérer comme complémentaires: présélection du marché, analyse de marché et segmentation du marché.

Présélection du marché

Dans cette étape, vous devriez commencer par vérifier parmi tous les pays du monde – en excluant peut-être la Corée du Nord et les pays en état de guerre – lesquels remplissent des exigences minimales.

Ces exigences minimales dépendent grandement du secteur, du produit et de l'offre; toutefois voici quelques exemples de la manière dont les objectifs peuvent être fixés par la direction de l'entreprise:

- rentabilité minimale
- faibles risques pris en dehors du pays
- pouvoir d'achat minimal
- pas en état de guerre

Cette présélection du marché permet de s'assurer que seuls les marchés étrangers qui paraissent adaptés du fait de certains critères et certaines particularités soient analysés plus en profondeur.

Les critères d'évaluation que l'on recommande de prendre en compte sont des facteurs politiques, juridiques, socioculturels, géographiques, démographiques, économiques et environnementaux. Ceux-ci doivent être évalués sur la base de votre offre de marché, afin de faire ressortir sa pertinence. L'évaluation qui s'ensuit, idéalement par différents collaborateurs de votre entreprise, montre rapidement quels pays répondent aux critères minimums d'évaluation et lesquels sont directement écartés.

Recommandations de sources de données

- <http://www.doingbusiness.org/>
- <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>
- <http://www.seco.admin.ch/themen/00513/00561/index.html?lang=fr>

Marchés des pays	Asie			Amérique du Nord et du Sud				Europe		Afrique
	Japon	Indonésie	Chine	Canada	Mexique	Chili	Etats-Unis	Allemagne	Norvège	Afrique du Sud
Critères environnementaux										
Facteurs politiques/juridiques										
Système politique										
Efficacité administrative										
Structure des partis										
Ordre juridique										
Obstacles au commerce										
Protection de l'investissement										
...										
Facteurs socioculturels										
Structure de la société										
Education										
Religion(s)										
Organisation sociale										
Langue(s)										
Mentalité										
Système de valeurs										
...										
Facteurs géographiques/démographiques										
Situation géographique										
Conditions climatiques										
Infrastructure										
Matières premières										
Evolution démographique										
Minorités										
...										
Facteurs économiques										
Performances économiques										
Niveau technologique										
Main-d'œuvre										
Spécialistes										
Système fiscal										
Disponibilité de l'énergie										
Situation du marché financier										
...										
Potentiel du marché										
Volume du marché										
Croissance du marché										
Pouvoir d'achat										
Situation de la concurrence										
...										

Illustration 3: Exemple d'une check-list pour la présélection du marché

Echelle de notation: 10 = parfaitement adapté, 8 = bien adapté, 6 = remplit les exigences minimales, 4 = peu adapté

Analyse de marché

Alors que la présélection du marché évalue les facteurs environnementaux, l'analyse de marché place en premier plan les informations spécifiques au marché et au pays. Elle évalue donc l'attractivité des nouveaux marchés cibles potentiels. La structure de la demande ainsi que la situation concurrentielle et de l'offre pour l'entreprise et ses produits sont donc au premier plan. Les évolutions futures du marché sont elles aussi centrales.

Les critères d'évaluation sélectionnés seront en général attribués aux opportunités ou aux risques.

Valeur d'attractivité	Opportunités 0–100 faibles > élevées	Risques 100–0 faibles > élevés	Facteur de pondération	Résultat
Critères d'évaluation				
Opportunités				
Volume du marché	60		0,8	48
Croissance du marché	80		0,4	32
Pouvoir d'achat	60		0,6	36
Accès au marché	70		0,3	21
Structure acheteurs	65		5	325
Potentiel de vente	75		1	75
Possibilités de communi- cation	80		0,8	64
Affinité avec l'e-commerce	40		1	40
...				0
...				0
Risques				
Offre de la concurrence		40	1	40
Besoin en capital		20	0,9	18
Canaux de distribution		50	0,8	40
Infrastructure de la logistique		40	0,4	16
Système fiscal		60	0,6	36
Défis culturels/religieux		70	0,2	14
Marché de l'immobilier		50	0,9	45
Marché financier		50	0,1	5
Corruption		30	1	30
...				0
...				0
Total intermédiaire				885
Valeur d'attractivité pour le pays A				52,06

Illustration 4: Analyse de marché pour le pays A

Si les critères individuels d'évaluation revêtent des importances différentes, la valeur d'attractivité correspondante doit être multipliée par un facteur de pondération.

L'analyse de marché se termine par la réalisation d'un classement pour les marchés cibles potentiels. Le classement montre alors quels marchés sont à traiter en priorité et quels marchés doivent plutôt être envisagés dans une deuxième ou troisième phase. Comme l'acquisition des données représente un investissement conséquent, il est important d'avoir fixé le bon nombre de marchés lors de la pré-analyse de marché: ni trop, ni trop peu.

Il importe que les décideurs soient impliqués dans cette phase, en particulier lorsqu'il s'agit de fixer les critères et la pondération – mais la collecte de ces données n'est pas nécessairement la tâche de l'entrepreneur. C'est surtout un travail de longue haleine, et si vous ne disposez pas des capacités pour cette tâche dans votre entreprise, il est recommandé de la transférer à une assistance virtuelle par exemple, laquelle peut également apporter un soutien pour les recherches. Le cours en ligne de diplomero.com, nommé «Effizienter arbeiten» (travailler plus efficacement) montre cette façon de fonctionner: <https://www.udemy.com/effektiver-arbeiten-mit-virtuellen-assistenten/> (uniquement en allemand).

Segmentation du marché

Une fois le bon grain séparé de l'ivraie, une nouvelle distinction doit encore avoir lieu entre les marchés majeurs afin d'augmenter l'efficacité. Ici, nous réalisons donc une segmentation du marché en nous basant sur des groupes d'acheteurs aux besoins homogènes ou aux régions du marché étranger en question. Les groupes qui ont été systématiquement répartis en marchés partiels homogènes devraient être encore assez importants pour justifier un traitement.

Si deux segments de marché de différents pays se ressemblent, on pourrait être tenté de les traiter en une fois. Il est toutefois recommandé d'être prudent, car les messages doivent toujours être décodés selon les pays spécifiques, leurs langues et leur culture. Il existe par exemple des différences linguistiques comme l'exemple du déjeuner: ce que l'on nomme déjeuner en Suisse s'appelle petit-déjeuner en France, alors que le déjeuner français correspond au dîner suisse. De telles confusions peuvent engendrer des problèmes plus graves. Ainsi, un restaurant de steaks brésilien (Churrasco) trouverait sa place en Suisse, mais pas en Inde où les vaches sont sacrées. Veillez donc à ne pas sous-estimer les différences.

La preuve par l'expérience?

Les Anglais se plaisent à dire: «The proof of the pudding is the eating» (c'est en mangeant le pudding que l'on découvre s'il fait ses preuves). Pourtant, l'entrée sur le marché est souvent liée à des investissements importants dans l'infrastructure, telle qu'un bureau ou un espace de coworking, du personnel, la création d'une entité juridique, etc. C'est un risque entrepreneurial. Chaque entrepreneur a donc tout intérêt à vérifier son projet et sa stratégie d'exportation avant de réaliser des investissements et de prendre le risque résiduel pour l'entreprise. Internet offre dans ce domaine de nouveaux outils intéressants, que nous aimerions examiner brièvement.

Analyse web

Nous laissons tous une infinité de traces sur Internet. Or, ces informations et données peuvent être évaluées et exploitées. Votre site web est-il déjà visité par des personnes d'autres pays? Les besoins que vous pourriez satisfaire avec votre produit font-ils déjà l'objet de discussions sur des groupes et forums? Des recherches sont-elles lancées avec des mots-clés correspondants dans d'autres langues, sur Google, Bing ou dans les moteurs de recherche asiatiques? Internet peut vous aider à vérifier ces informations.

Financement participatif

Beaucoup considèrent le financement participatif comme une forme de financement d'une idée. Mais bien souvent, ce sont justement ces idées qui mettent en échec le financement participatif, car les personnes susceptibles d'y prendre part doutent de leur réalisation effective, ou n'en voient pas l'utilité. En revanche, si l'on envisage le financement participatif comme une vente avec financement anticipé avant la production, la chose devient tout de suite plus attractive et cela profitera aussi à votre produit.

Grâce à une plateforme internationale de financement participatif, vous pouvez ainsi tester en direct auprès des adopteurs précoces (early adopters) votre produit existant ou un produit qui a été adapté pour le marché international (voir <https://www.peakdesign.com/story>). Vous pouvez accéder à des expériences et des connaissances, vous disposez d'images, de vidéos et d'informations que vous pouvez partager dans votre campagne, et vous ne vous contentez pas de générer des ventes: vous mettez à profit les feed-back et rassemblez des connaissances sur les différents marchés. De quels pays viennent les visiteurs? D'où proviennent les commandes? Quelles sont les attentes spécifiques à chaque pays? Etc. Parmi les plateformes de ce type, on citera notamment kickstarter.com ou Indiegogo.

Amazon et plateformes

Il y a bien longtemps qu'Amazon n'est plus une simple librairie en ligne, mais une plateforme de marchandises pour les clients privés. Amazon exécute des achats et vérifie les produits sur Internet. Des produits d'usage courant peuvent être commandés au moyen du «Dash Button», tandis que les autres produits s'achètent sur le site web ou via l'application. Des entreprises tierces peuvent elles aussi vendre vos produits via Amazon. Si votre groupe cible se compose de consommateurs finaux, c'est certainement une option à envisager pour réaliser des ventes, obtenir des feed-back grâce aux évaluations, gagner en visibilité avec les évaluations positives et tester le marché. Outre Amazon, il existe également des plateformes spécifiques pour les prestations de service, des plateformes B2B, etc.

Contrôle et adaptation de son organisation et de sa capacité opérationnelle

Ce thème est à la fois l'un des plus importants et l'un des plus difficiles. Car presque aucun conseiller ne vous dit ouvertement et sincèrement quand votre entreprise n'est pas adaptée au commerce extérieur. Il perdrait alors un client. Pourtant, seules les entreprises qui fonctionnent bien et qui réussissent devraient s'investir activement dans le commerce extérieur. Pourquoi? Car le commerce extérieur, même sous la forme de l'exportation directe, demande du temps et des ressources. Les visites aux clients, aux salons ainsi que les adaptations de produits et les innovations demandent autant de ressources supplémentaires. Tout cela va à la charge du marché domestique et seul un bon positionnement vous permettra à vous et à votre équipe d'y faire face.

D'autre part, le succès passé n'est précisément pas un bon guide. En s'engageant sur un nouveau marché avec trop de confiance en soi, l'arrogance peut mener à un rapide échec. Car ce succès peut rendre aveugle et empêcher de reconnaître ce qui est différent dans les marchés locaux – pourquoi certaines choses sont différentes et comment les gérer. Il faut donc réussir d'abord chez soi pour, d'une part, disposer de ressources, et, d'autre part, adopter une attitude d'apprentissage pour recommencer presque à zéro sur un nouveau marché.

Je recommande à quiconque regroupe toutes ces qualités d'analyser le potentiel de son entreprise pour une ouverture de marché à l'étranger. Cette analyse doit d'abord avoir lieu dans quatre domaines:

Capacité opérationnelle du produit

Définissez si le produit ou la gamme est adapté à votre marché cible en ce qui concerne le but, la qualité, la présentation, le marquage, la taille d'emballage, la durée de conservation, les consignes de sécurité, l'image de marque ou le niveau des prix.

Capacité opérationnelle du personnel

Analysez si votre personnel actuel – vous compris – est qualifié ou suffisamment préparé au marché sélectionné d'un point de vue des qualifications, de la résistance physique et psychique, de l'aptitude à communiquer, de la capacité d'adaptation, des connaissances linguistiques et du pays. Pour les petites entreprises en particulier, vous devriez discuter avec votre famille et vos proches de la charge de travail que représentent les voyages.

Capacité opérationnelle de production

Vérifiez que vos capacités de production existantes répondent aux conditions du marché étranger et pas seulement si vous êtes en mesure d'augmenter vos capacités, mais aussi si vous êtes en mesure d'effectuer des adaptations spécifiques au marché cible. Ou si, sous certaines conditions, des processus partiels doivent être déplacés à l'étranger.

Capacité opérationnelle du capital

Avec cette analyse, il s'agit de vérifier dans quelle mesure l'expansion à l'étranger pourra être financée par le cash-flow et si la solvabilité est suffisante pour l'éventuelle acquisition supplémentaire et nécessaire de capitaux propres et étrangers. Il est recommandé d'agir avec précaution en ce qui concerne le financement externe en particulier.

Le résultat de cette analyse de potentiel vous permettra de définir si votre entreprise est prête, si elle a des déficits à combler ou si le projet arrive trop tôt. Des déficits trop importants n'empêchent bien entendu pas nécessairement l'entreprise d'être active à l'étranger – mais il est vrai que le chemin à parcourir sera d'autant plus long. D'autre part, c'est aussi une opportunité pour orienter l'entreprise de façon optimale.

Comme pour l'analyse de marché, l'analyse de potentiel peut comprendre une analyse écrite qui évalue et pondère des critères. Cependant, le facteur de pondération remplit deux rôles: il signale l'importance du critère d'entrée sur le marché en question, mais il doit aussi indiquer le temps qui sera nécessaire à l'entreprise pour mettre en œuvre les adaptations exigées.

Évaluation du potentiel	Évaluation 0–100 faible > élevé	Facteur de pondération	Résultat
Critères d'évaluation			
Capacité opérationnelle du produit			
Qualité du produit	60	0,8	48
Adéquation du produit	80	0,4	32
Services	60	0,6	36
...			
Capacité opérationnelle du personnel			
Qualification spécialisée	75	1	75
Connaissances linguistiques	80	0,8	64
Résistance au stress	40	1	40
...			
Capacité opérationnelle de production			
Capacités disponibles	70	1	70
Coûts de production avantageux	50	0,6	30
Approvisionnement rapide	60	0,8	48
...			
Capacité opérationnelle du capital			
Cash-flow disponible	70	0,9	63
Possibilité de crédit	80	0,6	48
Coûts de capitaux avantageux	70	1	70
...			
Total intermédiaire			624
Analyse de potentiel pour le pays A			52,0

Illustration 5: Analyse de potentiel pour le pays A

Application pour l'analyse d'entrée sur le marché

Si vous préférez travailler sur une application mobile, nous vous présentons ici une solution intégrale. En effet, le centre de gestion de la Haute école spécialisée de Berne a développé la méthode d'analyse Fit2Globalize™ dans le but de vérifier de façon optimale les opportunités et les risques d'une entrée sur le marché. Cette méthode systématise l'analyse avant l'entrée sur un marché étranger. Les opportunités et les menaces de l'entrée sur le marché ainsi que les forces et les faiblesses de l'entreprise y sont mises en évidence à l'aide de questions concernant l'attractivité du marché d'exportation et la disposition de l'entreprise concernant le commerce international.

La méthode Fit2Globalize™ aide les entreprises à prévoir tous les facteurs pertinents lors d'une entrée sur le marché. Elle appuie la phase d'analyse jusqu'à l'analyse SWOT (forces, faiblesses, opportunités et menaces) avant la réelle définition de stratégie (illustration 6). Avec cette méthode, les entreprises peuvent préparer les informations pertinentes pour développer une stratégie d'entrée sur le marché d'un pays étranger. Cette méthode contient deux dimensions: la dimension externe montre les opportunités et les menaces sur le marché étranger, alors qu'une dimension interne présente à l'entreprise ses propres forces et faiblesses dans le cadre du commerce international. Cette dernière dimension est souvent sous-estimée. Un des avantages de cette méthode est qu'en dehors du potentiel d'un marché étranger, elle montre aussi clairement si une entreprise est vraiment prête à travailler à l'international.

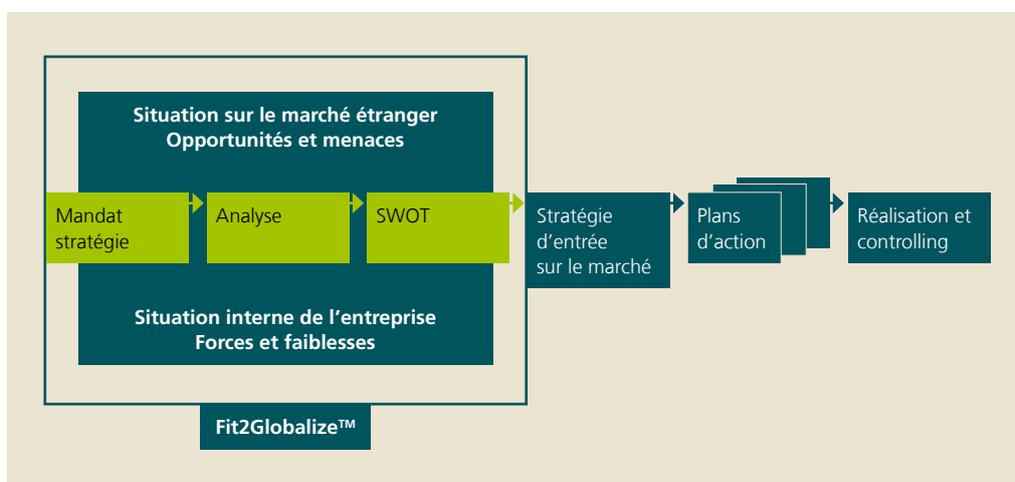


Illustration 6: Intégration de l'application Fit2Globalize dans le processus de développement stratégique

L'input et l'output de la méthode sont résumés à l'illustration 7. Après 25 questions portant sur la situation du marché dans le pays et sur la situation interne de l'entreprise, les opportunités et les menaces ainsi que les forces et les faiblesses sont présentées. Les questions axées sur le marché étranger traitent la situation politique, sociale, économique, juridique et technologique d'un pays cible. L'analyse externe comprend aussi bien la situation des clients et de la concurrence que le potentiel du marché. Les questions concernant la situation interne de l'entreprise évaluent les processus de management, les processus essentiels et de support pour voir si l'entreprise est prête à se lancer dans le commerce international. Nombre des questions concernant les différents marchés d'exportation sont traitées avec l'estimation de fournisseurs d'informations spécialisés, comme la banque mondiale, l'IMF, Euler Hermes, Transparency International, doingbusiness.org, Human Development Index, heritage.org, l'OMC, geert-hofstede.com et d'autres encore. Comme expliqué précédemment dans cet e-book, on assure que les décisions ne sont pas prises sur une simple intuition, mais sur la base d'un jugement neutre. Les résultats de cette méthode basée sur une application comprennent un portefeuille attractivité/disposition, une analyse SWOT ainsi qu'une liste des tâches concernant les faiblesses et les menaces identifiées. Enfin, différents marchés sont analysés pour faciliter la décision lors de l'établissement de priorités pour les affaires externes.

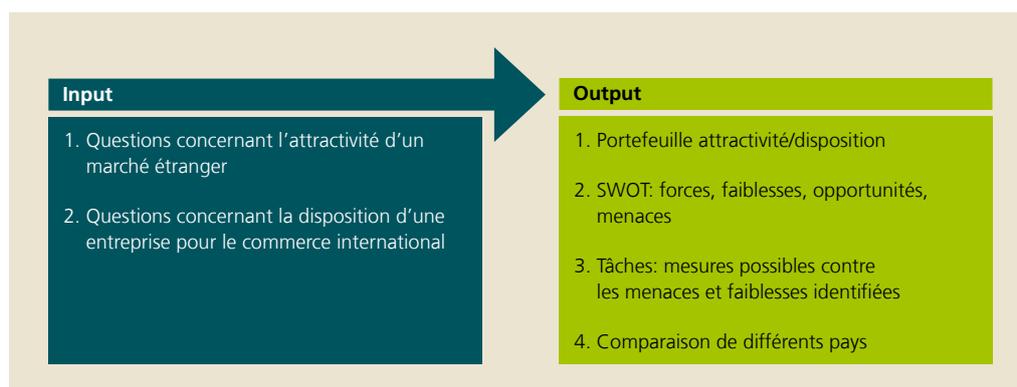


Illustration 7: Input et output de la méthode d'analyse Fit2Globalize™

Téléchargement: Fit2Globalize

Vous pouvez télécharger l'application sur www.fit2globalize.ch.

Conclusion

Le résultat de ces analyses vous donne une base solide vous permettant d'élaborer une stratégie et un projet de mise en œuvre de cette dernière. De plus, en mettant en place un financement participatif ou une plateforme pour tester vos produits, vous réalisez d'ores et déjà du chiffre d'affaires. Cela ne vous permet peut-être pas encore de couvrir les dépenses engagées, mais vous recevez des retours non négligeables – les plus authentiques qui soient. En vous basant sur ces analyses, vous n'êtes certes pas assuré de réussir, mais vous êtes au mieux préparé pour y parvenir. Dans les deux derniers chapitres, je vous donne encore quelques conseils pour la route et je vous indique quelles institutions peuvent vous aider si vous avez des questions au sujet du commerce extérieur.

Malheureusement, il n'existe pas de recette universelle ni de potion magique pour vous garantir le succès. Mais en tant qu'entrepreneur, vous le savez déjà. Néanmoins, le commerce extérieur est une expérience précieuse pour vous et votre entreprise. L'étude SIES mentionnée plus haut a montré que le commerce extérieur a un effet positif sur la capacité d'innovation des entreprises, mais aussi dans la lutte pour la recherche de talents sur le marché du travail. Des effets qui, en plus de l'objectif du succès à moyen et à long terme de l'entreprise, agissent de façon positive sur le marché domestique comme sur le nouveau marché cible.

Bonne chance!

10 règles pour la gestion des partenaires commerciaux étrangers

En référence à Thadden, voici 10 règles ou conseils qui vous aideront à mener avec succès des entretiens complexes avec des personnes d'autres cultures. Je ne voudrais pas vous en priver:

1. Il existe un moyen de communication qui dépasse toutes les barrières linguistiques et culturelles: le sourire, car il donne des ailes. Tout le monde le comprend et s'en réjouit. C'est le plus beau cadeau que vous puissiez offrir à un inconnu.
2. Restez vous-même et ne vous glissez pas dans le rôle d'un mauvais acteur: vous aurez l'air faux. En revanche, montrez le meilleur de vous-même. Mettez vos qualités en avant.
3. Faites des efforts dans la bonne mesure dans tout ce que vous faites: si vous êtes plutôt réservé, faites des efforts pour aller vers les autres. Si vous connaissez déjà la réponse avant que la question ne soit posée, faites des efforts pour écouter jusqu'au bout.
4. Observez la manière dont les autres se comportent, que ce soit à table, lors de l'accueil ou des négociations. Les «erreurs» sont autorisées, mais seulement une, voire deux fois.
5. Renseignez-vous à propos du pays dans lequel vous voyagez et à propos des personnes qui y vivent. Vous montrerez ainsi que vous êtes vraiment intéressé. La langue du pays en fait partie. Ayez le courage d'utiliser au moins quelques mots de la langue du pays, même si vous ne vous sentez pas l'âme d'un polyglotte.
6. Essayez de trouver quelles sont les richesses culturelles du pays ou de son peuple. Vous remarquerez que chacun contribue à la vie culturelle du monde entier et que, partout, les gens ont des raisons d'être fiers de quelque chose.
7. Soyez poli avec tout le monde, pas seulement avec les gens qui vous sont importants. On vous en remerciera.
8. Ne soyez pas impertinent, pédant ni offensant. Bien au contraire: soyez ouvert à la nouveauté, disposé à apprendre, discret et toujours respectueux. Ces règles du jeu sont universelles.
9. Ne vous moquez jamais de quelque chose que vous ne comprenez pas et ne croyez pas trop vite que vous avez compris. De nombreuses choses qui nous paraissent être des superstitions, des formalités, des discriminations ou des bêtises ont un sens et un but dans la société en question. Et n'oubliez pas: tout ceci existe aussi chez nous – sous une autre forme, mais pas nécessairement meilleure.
10. Enfin, voici une sagesse populaire: traite les autres comme tu voudrais être traité. Nous tous ne sommes pas seulement nos propres ambassadeurs, mais toujours – qu'on le veuille ou non – les ambassadeurs de notre pays.

Partenaires et sources d'informations pour un commerce extérieur réussi

Switzerland Global Enterprise, promoteur public des exportations, dispose de nombreuses informations sur son site web et de représentants à l'étranger via un réseau solide. Le premier entretien est de plus gratuit, mais pas sans valeur.

swiss export, promoteur privé des exportations, propose de nombreuses offres de formation continue en plus d'échanges à propos de l'économie d'exportation. Ces formations sont créées par des praticiens pour des praticiens et sont donc très axées sur la pratique.

Fargate est une entreprise privée qui s'est spécialisée dans l'analyse de marché et la sélection de marchés avec son réseau. Fargate a accès à 150 agents environ dans divers marchés cibles, qui se chargent de la mise en œuvre sur place en fonction du mandat.

Les chambres de commerce internationales sont des communautés d'intérêts regroupant tous les secteurs d'entreprises qui veulent s'installer ou qui sont déjà actives sur un marché cible. Comme ces organisations ne sont soumises à aucune obligation d'autorisation ou de surveillance, leur qualité peut varier.

Les chambres économiques concernent bien plus les régions ou cantons. Ces organisations sont financées par les régions et adoptent des positions différentes. Certaines chambres économiques disposent d'un vaste savoir-faire dans l'implantation et/ou l'exportation, d'autres se concentrent simplement sur les entreprises sur place ou dans leur région.

Les associations industrielles et de secteur sont parfois un lieu d'accueil très intéressant et compétent pour un soutien spécifique à un secteur. Tous les secteurs ne sont cependant pas ouverts au commerce international, leur orientation varie donc. Swissmem et SwissRail sont des associations tout à fait exemplaires.

Swiss Shippers Council est l'organisme suisse des chargeurs. Pour des questions logistiques et juridiques sur l'échange de marchandises et le transport, vous vous trouvez au bon endroit. Cependant, cet organisme s'adresse moins aux négociants qu'aux entreprises de logistique et de transport.

postfinance.ch/commerceexterieur est la plateforme sur laquelle vous trouverez des informations intéressantes, de l'ouverture du marché à son évolution. En plus d'outils de gestion des risques, vous y trouverez un séminaire en ligne sur l'e-commerce et de précieuses informations sur le marketing direct international.

poste.ch/directpoint: Vous ne trouverez non seulement de l'aide pour le marketing direct international, mais aussi des check-lists et des outils pour la mise en place et le développement de votre marketing en Suisse comme à l'étranger.

SSIB: La Swiss School for International Business est le fournisseur leader de formations initiales et continues sur l'exportation et l'importation. www.ssib.ch (uniquement en allemand)

aussenwirtschaft.biz est le site de l'Ecole Supérieure pour le commerce extérieur (en allemand).

Table des illustrations

Illustration 1: Fréquence et réussite des canaux de distribution dans le processus d'internationalisation	6
Illustration 2: Raisons de l'internationalisation	8
Illustration 3: Exemple d'une check-list pour la présélection du marché	16
Illustration 4: Analyse de marché pour le pays A	17
Illustration 5: Analyse de potentiel pour le pays A	21
Illustration 6: Intégration de l'application Fit2Globalize dans le processus de développement stratégique	22
Illustration 7: Input et output de la méthode d'analyse Fit2Globalize™	23

ISBN 978-3-906201-85-6



9 783906 201856 >