

Exporter

**Pratique
du commerce
international**

25^e édition

• **J. Duboin** • **F. Duphil**
• **J. Paveau**

• **A. Barelrier** • **F. Gervais**
• **G. Kuhn** • **J.-P. Lemaire**
• **C. Lévy** • **M. Paveau**
• **C. Pierre-Bez** • **T. Rigaux**
• **É. Venin**

sous la coordination de

JACQUES DUBOIN

*professeur agrégé d'économie et gestion
spécialiste et conseiller en commerce international*

FRANÇOIS DUPHIL

*professeur agrégé d'économie et gestion
professeur de commerce international*

JACQUES PAVEAU

*professeur agrégé d'économie et gestion
Université du Littoral Côte d'Opale*

avec la collaboration de

ANDRÉ BARELIER

*professeur agrégé de l'Université
professeur de commerce international*

FLORENCE GERVAIS

*professeur Pôle marketing vente
responsable 3^e cycle Management du développement international des entreprises - Groupe IDRAC*

GÉRARD KUHN

*professeur agrégé d'économie et gestion
Université Paris XII - ENS Cachan*

JEAN-PAUL LEMAIRE

*professeur à ESCP Europe
Master « Management des projets internationaux »*

CLAUDE LÉVY

*maître de conférences, agrégé d'économie et gestion
Université de Haute-Alsace - Mulhouse/Colmar*

MURIEL PAVEAU

*professeur agrégée d'économie et gestion
professeur de commerce international*

CHRISTELLE PIERRE-BEZ

*professionnelle du transport international, logistique, gestion de la supply chain
intervenante à l'IDRAC, 3^e cycle, "International Business Operations"*

THIERRY RIGAUX

*professeur d'économie et de gestion, membre du CEL-Lab (laboratoire du Centre Entrepreneurial
du Littoral), co-directeur du département d'économie et de gestion, Université du Littoral Côte d'Opale*

ÉLÉONORE VENIN

*dirigeante du cabinet I & S Partners, management des projets collaboratifs
intervenante École centrale Paris et IDRAC*



"Le photocopillage, c'est l'usage abusif et collectif de la photocopie sans autorisation des auteurs et des éditeurs.

Largement répandu dans les établissements d'enseignement, le photocopillage menace l'avenir du livre, car il met en danger son équilibre économique. Il prive les auteurs d'une juste rémunération.

En dehors de l'usage privé du copiste, toute reproduction totale ou partielle de cet ouvrage est interdite."

ISBN 978-2-216-13153-2 (nouvelle édition)

ISBN 978-2-216-03930-2 (première édition)

Toutereproductionoureprésentationintégraleoupartielle,parquelqueprocédéquecesoit,despagespubliéesdansleprésentouvrage,faîtesans autorisationdel'éditeurouduCentrefrançaisd'exploitationduDroitdecopie(20,quai des Grands-Augustins,75006Paris),estilliciteetconstitue une contrefaçon.Seulesontautorisées,d'unepart,lesreproductionsstrictementréservéesàl'usageprivédupisteetnondestinéesàuneutilisation collective,et,d'autrepart,lesanalysesetcourtescitationsjustifiéesparlacaractèrescientifiqueoud'informatiodel'œuvre danslaquellellessont incorporées (Loi du 1er juillet 1992 - art. 40 et 41 et Code pénal - art. 425).

© Les Éditions FOUCHER, Malakoff, 2015.

AVANT-PROPOS

Depuis sa première parution, *Exporter* cherche à répondre aux besoins du développement international de l'entreprise par :

- une démarche méthodologique d'utilisation des outils du commerce international avec conseils et exemples issus de l'expérience des entreprises ;
- une intégration des dernières techniques et pratiques des acteurs, notamment au niveau des échanges électroniques professionnels.

Comme les précédentes, cette 25^e édition comprend 8 grandes parties divisées en modules et 70 fiches techniques :

Les 3 premières parties sont centrées sur la dimension commerciale internationale et présentent la situation d'une entreprise primo-exportatrice ou devant revoir son schéma à l'export. Outre le macro-environnement dans lequel elle est appelée à évoluer, sont proposées des indications méthodologiques sur la manière de mener un diagnostic export, de choisir et d'étudier un marché étranger, d'y distribuer son produit, de concevoir son offre produit et prix, de communiquer dans une autre culture, de prospecter et de négocier dans un cadre fortement influencé par des facteurs culturels.

Les quatre parties suivantes sont conçues comme des guides pour la conduite des opérations et répondent aux questions concrètes que se posent, au quotidien, les entreprises : gérer la logistique, se faire payer, se couvrir contre le risque de change, rédiger un contrat, bien concevoir une offre commerciale dans un autre environnement, notamment.

La dernière partie concerne les orientations stratégiques des entreprises sur les marchés étrangers, en fonction de la concurrence de plus en plus vive et leurs choix organisationnels adaptés.

Les fiches techniques, volontairement très concises et synthétiques, apportent les éléments de compréhension des diverses pratiques.

Enfin, l'index offre un accès rapide à l'information recherchée, de même la bibliographie répertorie quelques ouvrages significatifs ou susceptibles d'apporter un approfondissement.

Les auteurs remercient tous ceux qui les ont aidés, dans les entreprises et les institutions, et espèrent vous apporter un outil pratique et facile à utiliser.

Sommaire

Partie 1. Connaître les marchés	11
Module 1. L'environnement des échanges	12
1. Le commerce mondial du XXI^e siècle : des spécificités nouvelles	13
1.1. Le commerce international depuis 1960	13
1.2. La montée des accords de commerce régionaux	17
1.3. Le cadre institutionnel : les organismes mondiaux	19
2. L'environnement légal et des usages commerciaux	24
2.1. Les accords internationaux commerciaux, techniques ou financiers	24
2.2. L'environnement européen : l'Union européenne	24
3. Le dispositif français de soutien aux exportateurs	26
3.1. Les acteurs du soutien à l'international	27
3.2. Principaux intervenants publics et privés	28
Module 2. Diagnostic export et choix des marchés cibles	30
1. Le diagnostic export	31
1.1. Les indicateurs du diagnostic	31
1.2. La réalisation du diagnostic	36
2. Le choix des marchés cibles	38
2.1. Les options stratégiques	38
2.2. Les méthodes de sélection	39
Module 3. Étude des marchés et veille	42
1. Poser les bases de l'étude	43
1.1. La démarche	43
1.2. Les objectifs	44
1.3. Les contraintes de l'étude	45
2. Faire l'inventaire des informations à collecter	46
2.1. Le potentiel du marché	46
2.2. L'accessibilité du marché	50
3. Réaliser l'étude de marché	58
3.1. Solution interne ou externalisation	58
3.2. La collecte de l'information	60
3.3. Le traitement de l'information	67
4. La veille stratégique	68
4.1. L'utilité de la veille	68
4.2. Le processus de veille	70
4.3. Le management de la veille	74
Partie 2. Assurer la présence des produits sur le marché	77
Module 4. La méthodologie de l'approche des marchés	78
1. Les différentes options	79
1.1. Présence commerciale ou présence industrielle ?	79
1.2. Les différents types de réseaux de vente	80
2. Le choix d'une forme de présence commerciale	82
2.1. L'entreprise	82
2.2. Le marché	84
2.3. Les produits	85
2.4. La distribution locale	85
2.5. Les autres éléments	86
Module 5. Les implantations commerciales	88
1. La filiale commerciale	89
1.1. Caractéristiques	89
1.2. Les modalités de mise en œuvre	91
2. La succursale et le bureau de représentation	94
2.1. Caractéristiques	94
2.2. Les modalités de mise en œuvre	95
3. Le financement des filiales et les aides à l'implantation	96
3.1. Les besoins et sources de financement	96
3.2. Les aides à l'implantation	99

Module 6. Les réseaux de vente hors implantations	100
1. Les autres formes de vente avec maîtrise	101
1.1. L'agent commissionné	101
1.2. Le représentant salarié	105
1.3. La vente directe classique	106
1.4. La vente via Internet	107
2. La vente en coopération	110
2.1. Les groupements d'exportateurs	110
2.2. La franchise	112
2.3. Les autres formes de vente en coopération	115
3. La vente par intermédiaires	116
3.1. Les importateurs et concessionnaires	117
3.2. Les autres formes de vente par intermédiaires	119
Module 7. Les implantations industrielles et les transferts de technologie	121
1. L'investissement direct sous forme d'implantation industrielle	123
1.1. Les raisons d'un investissement à l'étranger sous forme industrielle	123
1.2. Les choix	123
1.3. Le projet d'implantation industrielle	124
1.4. Le cas d'une acquisition	125
2. L'investissement en joint-venture	126
2.1. Les enjeux	126
2.2. Les contraintes et les difficultés	127
2.3. Les accords nécessaires à une joint-venture	127
3. Les transferts de technologie	128
3.1. Les enjeux	128
3.2. Les modalités des cessions de savoir-faire	129
3.3. Les risques des cessions de savoir-faire	131
3.4. Les problèmes juridiques et de contrats	132
3.5. Des formes particulières de transfert de technologie	135
Partie 3. Construire la politique commerciale	137
Module 8. Le produit	138
1. La conception du produit	139
1.1. L'analyse technique du produit	139
1.2. La qualité du produit	144
1.3. Les contraintes commerciales	146
1.4. Les prestations liées au produit	148
2. La commercialisation du produit	150
2.1. La marque à l'international	150
2.2. Le conditionnement	154
2.3. Le positionnement du produit	155
2.4. Le lancement du produit	156
Module 9. Le prix	158
1. Les informations nécessaires	159
1.1. La connaissance du marché	159
1.2. L'évaluation du coût de revient export	160
1.3. Les objectifs d'une politique de prix	166
2. La fixation du prix sur le marché étranger	167
2.1. L'élaboration du prix sur la base du prix de marché	167
2.2. La fixation du prix à partir du coût de revient	169
2.3. L'établissement du prix en fonction de la politique commerciale de l'entreprise	170
3. La cohérence du prix	171
3.1. Le maintien du prix dans le temps	171
3.2. La coordination des prix pratiqués dans les différents pays	172
Module 10. La communication	174
1. Les particularités de la communication internationale	176
1.1. L'intégration des significations symboliques	176
1.2. La prise en compte du contexte culturel	177
1.3. La «tradaptation» des messages	177
2. La définition d'une stratégie de communication internationale	178
2.1. Le contexte de l'entreprise	178
2.2. L'alternative adaptation/standardisation de la communication	180

2.3. L'évolution vers une communication globale	183
3. La mise en œuvre de la stratégie de communication internationale	183
3.1. Le budget de communication	184
3.2. Le recours à une agence de communication	185
4. La communication par les médias	187
4.1. La création publicitaire	188
4.2. Les prescriptions réglementaires et professionnelles	189
4.3. La connaissance de l'environnement des médias	191
4.4. L'utilisation d'Internet	193
5. La communication hors médias	196
5.1. La documentation export	196
5.2. L'établissement de contacts directs	200
5.3. La stimulation des ventes	203
5.4. Le développement d'une image positive de l'entreprise	205
Module 11. La prospection et l'animation du réseau	208
1. La prospection à l'exportation	209
1.1. Établir un plan de prospection	209
1.2. Préparer la prospection	211
1.3. Conduire la prospection	214
1.4. Suivre la prospection	221
1.5. Les aides financières et dispositifs de soutien à la prospection	222
2. L'animation du réseau de vente	223
2.1. Les contraintes de l'animation de réseau	223
2.2. L'animation de la force de vente	224
2.3. L'animation de la représentation locale	225
2.4. L'action sur les distributeurs	226
Module 12. La négociation internationale	228
1. Les caractéristiques de la négociation internationale	229
1.1. La dimension culturelle	229
1.2. Le contexte	229
1.3. Les objets	230
1.4. Les parties prenantes	231
1.5. Les stratégies	231
1.6. Les étapes	231
2. L'influence des facteurs culturels sur le comportement	232
2.1. La définition de la culture	232
2.2. La visibilité d'une culture	234
2.3. Les sous-cultures	235
2.4. Les dimensions élémentaires des visions du monde	235
3. L'influence de la culture sur le processus de communication	236
3.1. Le processus de communication	236
3.2. La perception	237
3.3. Les stéréotypes	237
3.4. La traduction du message	238
4. L'influence de la culture sur la négociation	239
4.1. La dimension culturelle des négociations internationales	239
4.2. Les clés culturelles	240
Partie 4. Optimiser la logistique	247
Module 13. Les évolutions de la logistique internationale	248
1. Le développement de la logistique	249
1.1. L'évolution du concept	249
1.2. Une nouvelle fonction forte au sein des entreprises	250
1.3. La logistique et la circulation de l'information	251
2. Les choix logistiques des entreprises industrielles	252
2.1. Les choix industriels	253
2.2. Les orientations logistiques des entreprises industrielles	254
3. Les choix logistiques des distributeurs	256
3.1. L'intégration amont	256
3.2. L'élargissement de l'offre et les importations	257
4. Les réponses des prestataires de distribution physique	258
4.1. Le désengagement des activités de traction	258

4.2. La diversification des services offerts	259
4.3. La concentration et la constitution d'alliances	259
5. L'optimisation des flux interorganisationnels	260
5.1. L'ECR (Efficient consumer response)	260
5.2. Le développement du supply chain management	261
Module 14. Le transport des marchandises	263
1. Les choix en matière de transport	264
1.1. Le choix d'une solution technique	264
1.2. Le choix du transitaire	273
1.3. Le choix des modalités d'emballage et de préparation de la marchandise	277
1.4. La couverture du risque de transport	282
2. Les opérations de transport à l'importation	287
2.1. L'organisation du transport	287
2.2. La consignation de la marchandise	287
2.3. La réception de la marchandise	288
3. Les opérations de transport à l'exportation	290
3.1. L'organisation du transport	290
3.2. La préparation de l'expédition	291
3.3. Les relations avec le transporteur ou le transitaire	292
3.4. La gestion de l'assurance transport	294
Module 15. Les opérations douanières	295
1. Exporter des marchandises	298
1.1. Le contrôle du commerce extérieur à l'exportation	298
1.2. L'exportation en simple sortie	298
2. Importer des marchandises	299
2.1. Le contrôle du commerce extérieur à l'importation	299
2.2. L'affectation d'un régime douanier	301
2.3. Les impositions douanières	301
2.4. Le paiement des droits et taxes	304
3. Choisir des régimes douaniers pour faciliter les opérations commerciales	306
3.1. Le régime des retours	306
3.2. Le régime des échantillons commerciaux	306
4. Recourir à des régimes douaniers appropriés pour améliorer la logistique	307
4.1. Le transit sous douane	307
4.2. L'entrepôt de stockage	310
5. Choisir des régimes douaniers pour accroître la compétitivité	312
5.1. L'admission temporaire	312
5.2. La transformation sous douane	312
5.3. Les régimes de perfectionnement	313
6. Réaliser le dédouanement selon la procédure de droit commun	316
6.1. La sécurisation du dédouanement	316
6.2. Les obligations de la procédure de dédouanement de droit commun	319
6.3. Le fonctionnement de la procédure de dédouanement de droit commun à l'exportation	320
6.4. Le déroulement de la procédure de dédouanement de droit commun à l'importation	321
7. Recourir à des procédures simplifiées domiciliées de dédouanement	321
7.1. Les principes des procédures simplifiées domiciliées	322
7.2. Le fonctionnement des procédures simplifiées domiciliées	323
8. Organiser le dédouanement	324
8.1. L'arbitrage entre sous-traitance du dédouanement et création d'un service douane	325
8.2. Le recours à un prestataire	326
8.3. La création d'un service douane dans l'entreprise	327
Module 16. La réglementation des opérations intracommunautaires	329
1. Les restrictions à la libre circulation	330
1.1. Les produits alimentaires	330
1.2. Les produits soumis à des normes et des réglementations techniques	330
1.3. Les autres produits	331
1.4. Les relations entre l'Union européenne et certaines de ses régions	331

2. Le régime fiscal applicable aux échanges intracommunautaires	331
2.1. La taxation des marchandises	331
2.2. La taxation des prestations de services	332
2.3. Les opérations à façon	332
3. Les documents de contrôle des opérations	333
3.1. La déclaration d'échanges de biens (DEB)	333
3.2. La déclaration européenne de services (DES)	334
3.3. La déclaration périodique de chiffre d'affaires	334
3.4. Les factures	335
Partie 5. Gérer la dimension financière des opérations internationales	337
Module 17. Le paiement des opérations internationales	338
1. L'analyse des modalités de paiement	339
1.1. La distinction entre instrument et technique de paiement	339
1.2. Les technologies de l'information et l'évolution des modalités de paiement	340
2. Les instruments de paiement	340
2.1. Le virement international	341
2.2. Le chèque	345
2.3. Les effets de commerce	348
3. Les techniques de paiement	352
3.1. L'encaissement simple	352
3.2. La remise documentaire	353
3.3. Le crédit documentaire	357
4. Le choix de l'instrument et de la technique de paiement	369
4.1. La sécurité pour le vendeur et pour l'acheteur	369
4.2. L'acceptabilité commerciale	370
4.3. Le coût pour le vendeur et pour l'acheteur	371
4.4. La fiabilité	371
4.5. Les contraintes réglementaires	371
Module 18. La gestion du risque de crédit	372
1. L'évaluation du risque	373
1.1. L'origine du risque	374
1.2. Les niveaux de mesure du risque	374
1.3. Le diagnostic des besoins	375
2. Les techniques de gestion du risque	377
2.1. La prévention du risque	377
2.2. La couverture du risque par l'assurance crédit	380
2.3. Le transfert du risque	384
2.4. L'autocouverture	384
3. Les méthodes internes à l'entreprise	385
3.1. Le management du risque et la relation client	385
3.2. La surveillance globale du risque	388
4. Optimiser la gestion du risque	388
4.1. Sensibiliser toute l'entreprise	388
4.2. Définir une politique globale de management du risque de crédit	389
Module 19. La gestion du risque de change	392
1. L'identification du risque de change	393
1.1. Le choix de la devise de paiement	393
1.2. Le choix du cours de conversion	396
1.3. L'exposition au risque de change	398
2. Le cadre de la gestion	400
2.1. Le concept de position de change	400
2.2. Les objectifs fondamentaux de la gestion du risque de change	400
2.3. Les niveaux de gestion du risque de change	400
2.4. Le calcul de la position de change	401
3. Les techniques de gestion du risque	401
3.1. La gestion interne du risque	401
3.2. Les produits bancaires	403
3.3. Les produits d'assurance	411
Module 20. La trésorerie et le financement	414
1. Les besoins de financement liés à l'activité internationale	415
1.1. Les besoins de financement cycliques liés aux ventes	415

1.2. Les besoins de financement liés aux investissements commerciaux, industriels et financiers	418
2. Le financement du commerce courant	420
2.1. Les instruments de financement à court terme à l'export	420
2.2. L'affacturage	423
2.3. Le crédit global d'exploitation	424
2.4. Les autres formules de financement de l'exploitation	424
3. Le financement des contrats de vente de biens d'équipement	425
3.1. Les caractéristiques particulières de ces opérations	425
3.2. Le cadre du financement	426
3.3. Le financement en période de fabrication	428
3.4. Le financement en période de crédit	431
4. L'optimisation de la gestion financière à l'international	438
4.1. L'action interne sur le besoin en fonds de roulement	438
4.2. La recherche des meilleures formules de financement	444
Partie 6. Intégrer la dimension juridique	447
Module 21. L'environnement juridique international	448
1. La variété des sources de droit à l'international	449
1.1. Des droits nationaux différents	449
1.2. Le droit communautaire	450
1.3. Les conventions internationales	451
1.4. Les usages	452
2. Quelques problèmes juridiques et leur solution	453
2.1. Le choix du droit applicable	453
2.2. Le choix du mode de résolution des litiges	455
Module 22. Les principaux contrats	460
1. Le contrat de vente internationale	461
1.1. Le cadre juridique de la vente internationale	461
1.2. Les étapes précontractuelles	464
1.3. La formation du contrat	466
1.4. Les principales clauses du contrat	468
1.5. La réserve de propriété	468
1.6. Le contrat de vente et le commerce électronique	469
1.7. La vente sur appel d'offres et les garanties de marché	471
2. Le contrat d'agence commerciale	476
2.1. Le cadre juridique	477
2.2. Les dispositions contractuelles essentielles dans l'Union européenne	478
2.3. La rédaction du contrat	480
3. Le contrat de distribution exclusive ou de concession	480
3.1. L'absence de droit unifié de la notion de concessionnaire	481
3.2. Le droit communautaire de la concurrence	481
3.3. La rédaction du contrat	483
4. Le contrat de travail à l'international	483
4.1. Les différentes situations juridiques	484
4.2. Quel droit du travail s'applique ?	484
4.3. Le contenu du contrat	485
Partie 7. Gérer les opérations internationales	489
Module 23. La gestion de la vente internationale	490
1. La remise de l'offre	491
1.1. Les caractéristiques de l'offre export	491
1.2. Le contenu de l'offre	492
1.3. La présentation matérielle de l'offre	493
2. La réception de la commande	494
2.1. L'examen de la commande	494
2.2. La confirmation de commande	495
3. La gestion de la chaîne documentaire	495
3.1. La chaîne documentaire papier	495
3.2. Les échanges électroniques professionnels	499
4. La gestion des opérations d'après-vente	502
4.1. Les réclamations ou demandes d'échanges	502
4.2. Les réparations	503

5. Le suivi et le contrôle des opérations de vente internationale	503
5.1. La mise à jour du fichier clients	503
5.2. Les tableaux de bord de contrôle des opérations de vente internationale	504
5.3. Le recensement des dysfonctionnements	504
Module 24. La gestion de l'achat international	507
1. La recherche de fournisseurs	508
1.1. La détermination du profil des fournisseurs	508
1.2. La définition des zones ou pays fournisseurs	509
1.3. L'identification des fournisseurs potentiels	510
1.4. La rencontre avec les fournisseurs potentiels	511
2. La sélection des fournisseurs	513
2.1. L'examen des délais de livraison	513
2.2. Le calcul du coût d'acquisition prévisionnel	514
2.3. Le choix du fournisseur par analyse multicritères	516
2.4. Places de marché et choix des fournisseurs	517
3. La gestion de la commande	518
3.1. La gestion classique de la commande	518
3.2. L'e-procurement	521
4. Le suivi et le contrôle de l'achat international	522
Partie 8. Consolider les positions de l'entreprise à l'international	523
Module 25. Le « modèle d'entreprise » international	524
1. La diversité des paramètres du « modèle d'entreprise international »	525
1.1. Les « paramètres génériques »	526
1.2. Les « paramètres internationaux »	528
2. Les degrés « d'ouverture internationale » des secteurs	529
2.1. Les secteurs dominés par les forces de « globalisation »	530
2.2. Les secteurs dominés par les forces de « localisation »	532
3. Les phases du développement international de l'entreprise	534
3.1. L'internationalisation initiale (first landing)	535
3.2. Le développement local ou multi local (go native)	537
3.3. La multinationalisation	539
Module 26. La formulation de la stratégie de développement international	542
1. Les bases de la dynamique d'internationalisation	543
1.1. L'évolution des logiques d'approche du développement international	543
1.2. Les choix stratégiques majeurs	546
2. Le processus de définition de la stratégie de développement international	549
2.1. Les étapes « amont » de la prise de décision	549
2.2. La définition des grandes orientations de la stratégie d'internationalisation	551
2.3. La mise en œuvre	553
3. L'évolution de la structure	556
3.1. Le développement international et la structure fonctionnelle	556
3.2. Les structures globales	558
4. La centralisation-décentralisation de la décision	560
4.1. La centralisation de la décision	560
4.2. La décentralisation de la décision	561
5. La gestion de la diversité des personnels	562
5.1. Les différences culturelles et le management	562
5.2. La conduite de la diversité	564
Fiches techniques	567
Bibliographie	694
Index	696

3

Étude des marchés et veille

1. Poser les bases de l'étude	43
1.1. La démarche	43
1.2. Les objectifs	44
1.2.1. Les études exploratoires	44
1.2.2. Les études de nouveaux marchés	44
1.2.3. Les études spécifiques	45
1.3. Les contraintes de l'étude	45
1.3.1. Un besoin d'information supérieur	45
1.3.2. Un investissement lourd	46
2. Faire l'inventaire des informations à collecter	46
2.1. Le potentiel du marché	46
2.1.1. L'évaluation quantitative de la demande	46
2.1.2. L'approche qualitative du marché	48
2.2. L'accessibilité du marché	50
2.2.1. L'accessibilité physique	50
2.2.2. L'accessibilité réglementaire	51
2.2.3. L'accessibilité commerciale	53
3. Réaliser l'étude de marché	58
3.1. Solution interne ou externalisation	58
3.1.1. La présentation des options	58
3.1.2. Le choix d'une option	59
3.2. La collecte de l'information	60
3.2.1. La recherche documentaire	60
3.2.2. La recherche sur le terrain	62
3.2.3. Les aides financières	66
3.3. Le traitement de l'information	67
3.3.1. L'analyse des informations recueillies	67
3.3.2. L'élaboration du rapport de synthèse	67
4. La veille stratégique	68
4.1. L'utilité de la veille	68
4.1.1. La définition de la veille	68
4.1.2. Les missions de la veille	68
4.2. Le processus de veille	70
4.2.1. La définition des besoins	70
4.2.2. La recherche de l'information	71
4.2.3. Le traitement des données	73
4.2.4. La diffusion de l'information	73

4.3. Le management de la veille	74
4.3.1. Les étapes de la mise en place	74
4.3.2. L'accompagnement informatique	75
4.3.3. La structure d'une cellule de veille	76

Dans le module précédent, le marché cible a été identifié. La connaissance qu'en a l'entreprise est toutefois trop superficielle pour bâtir une politique commerciale performante. Il convient donc d'approfondir les investigations sur ce marché et de réaliser une étude aussi complète que possible. Elle évitera de commettre des erreurs de stratégie lors de la pénétration du marché.

Afin de mieux maîtriser un environnement international en évolution rapide, l'étude doit être complétée par la mise en place d'une veille. Celle-ci prépare l'entreprise à saisir les nouvelles opportunités et à contrer les éventuelles attaques concurrentielles provenant de ces marchés.

1. Poser les bases de l'étude

Avant de démarrer une étude internationale, il est important d'en comprendre les spécificités. Si l'étude internationale suit exactement la même démarche que toute étude de marché, elle a cependant des objectifs propres et des contraintes liées à l'éloignement physique et culturel des marchés à étudier.

1.1. La démarche

L'étude de marché représente un investissement, au même titre que des investissements matériels et humains. Elle doit donc être traitée avec le même souci d'efficacité.

Toute étude a pour but d'obtenir, d'analyser et d'interpréter des données pour répondre à une question que se pose l'entreprise. Elle peut être décomposée en quatre phases :

- **l'identification du problème** : l'entreprise pose les objectifs de l'étude et les attentes en matière d'information. Un cahier des charges est rédigé ;
- **le plan de recherche** : il décrit les données à collecter, les méthodes sélectionnées pour les recueillir et les traiter, il se termine par l'élaboration d'un calendrier et d'un budget ;
- **la réalisation de l'étude** : elle correspond à l'exécution du plan de recherche ;
- **la préparation et la présentation des résultats de l'étude** : les données sont triées et présentées sous une forme utile à la prise de décision.

La réalisation de l'étude de nouveaux marchés passe par ces quatre phases classiques du processus d'élaboration d'une étude. Cependant, à chaque étape, elle présente des spécificités que nous allons développer.

1.2. Les objectifs

Lors de son développement sur les marchés étrangers, l'entreprise est confrontée à des problèmes spécifiques qui motivent trois grands types d'études : les études exploratoires, les études de nouveaux marchés et les études spécifiques.

Les problèmes traités par les études de marchés étrangers

Problème commercial	Type d'étude
Faut-il sélectionner ce marché ?	Études exploratoires
Comment pénétrer ce marché ?	Études de nouveaux marchés
Quelles sont mes performances sur ce marché ? Comment va être perçu mon nouveau produit ?	Études spécifiques

1.2.1. Les études exploratoires

L'entreprise envisage une pénétration à long terme d'un marché, mais elle n'est pas encore décidée à engager une action. Ce type d'étude permet de réunir les informations nécessaires pour opérer une sélection de marché, dont les techniques ont été présentées dans le module 2 «Diagnostic export et choix des marchés cibles».

Dans ce cas, elle recherche essentiellement des informations de type macroéconomique :

- contexte économique, politique, réglementaire et socioculturel du marché ;
- potentiel du marché (taille du marché, taux de croissance, production nationale, importations...) ;
- barrières à l'entrée du marché ;
- structure du marché (demande, concurrence, distribution...).

Cette investigation sommaire permet de cerner le potentiel du marché, son accessibilité et les risques éventuels à opérer sur ce marché. Elle s'avère cependant insuffisante pour bâtir une politique commerciale sur le pays considéré et constitue la limite inférieure de l'information sur un marché étranger.

1.2.2. Les études de nouveaux marchés

L'entreprise a sélectionné ses marchés cibles et envisage leur pénétration à court terme. Elle a besoin d'informations qui lui permettent de préparer une stratégie de pénétration du marché, en particulier :

- de déterminer des segments qui constitueront les cibles ;
- d'adapter son offre ;
- de rechercher des intermédiaires et des circuits de distribution, et d'estimer ses ventes.

À ce stade, elle doit compléter sa connaissance du marché, en particulier :

- sa connaissance quantitative et qualitative de la demande ;
- les stratégies de ses concurrents directs ;
- le fonctionnement et les exigences des circuits de distribution locaux ;
- les modes et les moyens de communication sur le marché.

Cette démarche permet l'étude internationale la plus approfondie. À l'issue de cette étude, l'entreprise est capable de proposer un plan marketing réaliste.

1.2.3. Les études spécifiques

Ce type d'étude est approprié lorsque l'entreprise est déjà présente sur le marché ou a déjà engagé une démarche de pénétration et que ses problèmes d'étude sont liés à son activité sur ce marché, en particulier :

- au lancement d'un nouveau produit (test de concept, de produit, de nom, de packaging, de communication du nouveau produit) ;
- à l'évaluation de l'efficacité de sa stratégie marketing actuelle (suivi de la notoriété de sa marque, de son image, de sa communication, etc.).

Ces études pointues sont généralement élaborées localement. Elles correspondent au test ou au suivi des éléments du plan marketing local (voir tableau page précédente).

1.3. Les contraintes de l'étude

Lorsque l'entreprise est sur le point d'engager l'étude d'un nouveau marché, elle est confrontée à deux contraintes auxquelles elle doit se préparer : un besoin d'information important et un budget de recherche conséquent.

1.3.1. Un besoin d'information supérieur

Lorsqu'un exportateur aborde un nouveau marché, il n'en a pas de connaissance intuitive résultant d'une pratique de terrain. Il lui faut donc obtenir des informations dont il aurait une connaissance naturelle s'il s'agissait de son marché national. Au niveau de l'étude, ce besoin se traduit par une demande d'information supérieure.

Exemple *Un Français est capable de décrire en détail les habitudes de consommation de ses compatriotes au petit déjeuner (pain, beurre, croissants, café, etc.). Un exportateur américain de céréales n'a pas cette connaissance intuitive du marché et doit donc réaliser des études sur les habitudes de consommation françaises, pour mieux appréhender le marché.*

Cette information doit couvrir tous les acteurs du marché, les clients bien entendu, mais aussi les concurrents, les distributeurs, les fournisseurs et même les pouvoirs publics ont des caractéristiques qui peuvent favoriser ou freiner le développement de l'entreprise sur le marché. Le champ d'investigation des études internationales est donc très large : il aborde les dimensions réglementaire, économique, technique et socioculturelle, afin de permettre à l'exportateur de comprendre l'ensemble du fonctionnement du marché.

1.3.2. Un investissement lourd

L'étude internationale, du fait de l'importance de l'information à collecter, représente un investissement lourd. Le comportement des entreprises vis-à-vis de ce coût diffère selon leur taille : les multinationales, qui envisagent les marchés étrangers comme une somme de marchés nationaux, ont intégré la nécessité de ces études, tandis que les entreprises de taille moyenne, même d'accord sur le principe, tendent à engager moins de recherches et à faire des études beaucoup plus sommaires.

Toute entreprise doit, par conséquent, dans le cas d'une étude internationale, arbitrer entre le risque d'agir avec trop peu d'information et celui d'affecter les ventes par des études trop importantes au regard du chiffre d'affaires espéré.

2. Faire l'inventaire des informations à collecter

Lorsque l'entreprise veut conduire une étude approfondie sur un nouveau marché, les informations à rechercher peuvent être regroupées en deux rubriques : d'une part le potentiel du marché, avec des analyses quantitatives et qualitatives de celui-ci et, d'autre part, l'accessibilité du marché, abordée sous l'angle logistique, réglementaire et commercial.

2.1. Le potentiel du marché

Le potentiel d'un marché représente sa capacité d'absorption des produits de l'entreprise. Il ne dépend pas uniquement de facteurs quantitatifs. Il est également lié à des variables d'ordre qualitatif.

2.1.1. L'évaluation quantitative de la demande

Avant d'attaquer un nouveau marché, il est nécessaire de savoir s'il offre de réels débouchés. Pour répondre à cette interrogation, l'étude doit évaluer l'importance de la demande et son évolution.

a - L'estimation de la demande actuelle

La demande actuelle est le volume total de produits de même nature acheté par les consommateurs du marché étranger. Les méthodes d'estimation de la demande varient selon la nature des produits et le type de marchés ciblés.

Lorsque l'entreprise vend des produits de grande consommation, la demande actuelle est déjà évaluée par les syndicats professionnels et les sociétés panélistes (on en retrouve d'ailleurs les données principales dans la presse professionnelle). En revanche, cette estimation n'est pas toujours disponible pour d'autres catégories comme les produits industriels.

Parallèlement, lorsque le responsable de l'étude cherche à évaluer la demande d'un marché émergent, il est souvent confronté à une absence totale ou partielle de statistiques de consommation. Dans ce cas, il utilise plusieurs méthodes qu'il recoupe afin d'obtenir l'estimation la plus fiable possible. Nous citerons ici les principales méthodes employées pour pallier l'absence de données sur la demande actuelle.

• La consommation apparente

C'est la méthode la plus rudimentaire pour calculer la taille d'un marché ; elle est donnée par la formule suivante, aux variations de stock près :

$$D = P + I - X$$

D = demande actuelle

P = production nationale du produit

I = importation du produit

X = exportation du produit

Cette évaluation a l'avantage d'être très rapide. Cependant, elle présente deux inconvénients : les nomenclatures produit peuvent être imprécises et l'outil statistique manque souvent de fiabilité dans les pays émergents. Des statistiques produit, données selon le système harmonisé de désignation et de codification des marchandises (SH), seront souvent plus précises que celles obtenues selon la classification type du commerce international (CTCI) car la codification produit comporte six chiffres au lieu de cinq.

• La demande d'importation

Si la production locale est inexistante, on peut évaluer la taille du marché en cumulant les ventes des principaux pays importateurs dans le pays, ce qui donne une estimation du marché d'importation. Cette estimation est intéressante aussi dans le cas où les produits importés se concurrencent entre eux. Ils luttent alors pour conquérir le volume de la demande d'importation qui correspond à leur marché potentiel.

Exemple Dans la plupart des marchés émergents, les voitures importées sont plus chères que les voitures produites localement et s'adressent à une clientèle haut de gamme. Elles forment un segment à part sur lequel se positionnent les exportateurs.

• L'estimation du marché par analogie

Le principe de cette méthode repose sur la comparaison de deux marchés, l'un connu de l'entreprise et pour lequel elle possède une estimation de la demande, et l'autre encore inconnu. Les caractéristiques macroéconomiques du marché cible sont analysées (démographie, niveau de vie, infrastructures...) et comparées à celles du marché analogue connu. On en déduit un ratio qui est ensuite appliqué à la demande connue du marché analogue pour estimer la demande du marché cible.

Cette méthode est souvent utilisée par les multinationales qui possèdent des données sur plusieurs marchés et peuvent les confronter. Cependant, elle n'est pas applicable si :

- les différences culturelles entre les marchés sont marquées ;
- les marchés ne sont pas au même stade de maturité ;
- les structures des marchés en terme de distribution et de concurrence sont trop éloignées.

• La méthode des ratios en chaîne

Cette méthode part d'un chiffre connu qu'elle ajuste grâce à plusieurs pourcentages. Le chiffre de base, qui représente la taille maximum du marché potentiel, est graduellement réduit par l'application de pourcentages qui le rendent plus réaliste.

Exemple Pour évaluer le marché potentiel des buveurs de bière d'un pays donné, on part du chiffre de la population, auquel on applique le pourcentage de la population âgée de 18 à 60 ans, puis le pourcentage de cette catégorie d'âge, gagnant entre tel et tel revenu, etc. Lorsque les pourcentages sont justes et pertinents, cette méthode aboutit à des estimations assez réalistes de la demande.

• La méthode des indicateurs par défaut

Si aucune information n'est disponible pour une catégorie de produits, dans le cas par exemple où le produit n'a pas été encore lancé sur le marché, on choisit d'utiliser des données concernant un autre produit dont la demande est connue. Ce produit est choisi en raison d'un mode de consommation similaire. Cette méthode s'avère particulièrement efficace si les deux produits ont démontré qu'ils avaient une demande corrélée, à l'instar des ordinateurs et des imprimantes.

• Les opinions d'expert («trade audit»)

Cette dernière approche de la demande consiste à consulter les membres actuels et potentiels du circuit de distribution du produit sur le marché, c'est-à-dire les importateurs, les grossistes et les détaillants. Son avantage principal tient à l'implication des personnes consultées, qui seront probablement les premiers clients du produit. Elle peut servir utilement en complément des méthodes précédentes.

b - L'évolution de la demande

L'estimation de la demande future est nécessaire à l'entreprise. Une demande en forte croissance facilite l'accès au marché et justifie les investissements commerciaux et industriels. Cependant, les prévisions sont particulièrement délicates à effectuer dans un environnement international soumis à des variations brutales. De ce fait, lorsque le marché étudié est instable, l'étude évaluera aussi le temps minimum nécessaire pour obtenir un retour sur investissement sur ce marché.

2.1.2. L'approche qualitative du marché

Une fois la demande évaluée, l'étude s'attache à réunir des informations sur les caractéristiques des consommateurs, dans l'optique de déterminer une segmentation appropriée du marché.

a - Les caractéristiques du consommateur

Pour appréhender les caractéristiques du consommateur, il est important d'analyser son comportement d'achat et de l'expliquer en le replaçant dans son contexte culturel.

• Le comportement d'achat

L'étude doit permettre dans un premier temps d'identifier les consommateurs potentiels, ainsi que leurs habitudes d'achat. Le tableau ci-après indique les principales questions à poser pour cerner les comportements d'achat, les informations à collecter et leur incidence sur la stratégie marketing.

Questionnement relatif au comportement d'achat du consommateur étranger

Questions	Informations à collecter	Exemple de décisions marketing liées à ces informations
Qui achète ou participe à l'achat ?	Caractéristiques de l'acheteur	Choix des cibles
Qu'achète-t-il ?	- Types, marques et quantités de produits achetés - Fréquence d'achat	Choix de la politique produit
Comment utilise-t-il ou consomme-t-il ?	Us et coutumes	Choix de la politique produit
Où achète-t-il ?	Points de ventes préférés par les différentes clientèles.	Choix de la politique de distribution
Comment achète-t-il ?	Étapes du processus d'achat	Choix de la politique de communication
Quand achète-t-il ?	Facteurs situationnels	Choix de la politique produit et de communication

Exemple Lorsque le groupe de distribution Carrefour a ouvert ses premiers hypermarchés en Chine, l'étude de marché a révélé qu'un consommateur chinois était très sensible à la convivialité des marchés. Carrefour a développé un positionnement unique qui utilise cet axe : les produits sont présentés en vrac dans des îlots de vent en forme de pagode qui recréent l'ambiance des échoppes.

• Le contexte culturel

L'étude explique ensuite le fondement de ces comportements, en explorant les principaux facteurs qui influencent l'achat du produit et le processus de décision d'achat. Cette phase d'analyse présente un écueil particulier. En effet, l'explication du comportement d'un consommateur devient plus complexe lorsque celui-ci appartient à une autre culture. Dès lors, le risque majeur pour l'entreprise est d'interpréter ce comportement en fonction de ses propres schémas culturels, et de commettre de graves erreurs d'interprétation. Le rôle de l'étude est d'éviter ces erreurs en replaçant un comportement dans son contexte culturel.

Plusieurs éléments du contexte culturel exercent une influence sur le consommateur, dont voici quelques exemples :

Détermination de l'influence de la culture sur le comportement du consommateur

Objet de la connaissance	Sujet d'étude
Qui prend la décision d'acheter le produit ?	Importance du groupe dans la culture du pays Elle différencie des consommateurs qui décident par eux-mêmes et d'autres qui décident en fonction du groupe.
Quel produit est acheté et pour quel usage ?	Coutumes et traditions du pays Elles définissent le moment et la façon dont l'individu consomme.
Que représente le produit pour le consommateur ?	Valeurs du marché cible Elles déterminent ce qui est important aux yeux de l'individu. Elles confèrent au produit une valeur symbolique qui peut constituer une motivation ou un frein à l'achat.
Comment le consommateur prend-il sa décision d'achat ?	Styles cognitifs La décision n'est pas toujours le résultat d'un processus rationnel. Les styles cognitifs varient selon les cultures.

Exemple Les shampoings « le petit marseillais » n'ont pas connu de succès en Allemagne où le savon de Marseille n'a pas la valeur symbolique qu'il a en France. Par contre, il est apprécié par les consommateurs des marchés du Maghreb qui connaissent l'histoire du produit.

b - L'identification des variables de segmentation

L'analyse de la demande est faite dans une optique de segmentation de marché. Or, on s'aperçoit que les critères de segmentation utilisés sur le marché national ne sont souvent pas utilisables sur le marché étranger. Il s'agit donc de vérifier si les variables utilisées pour segmenter le marché d'origine sont transposables au nouveau marché en jugeant de leur pertinence et de leur opérationnalité.

• La pertinence des critères

Les critères de segmentation doivent avoir un sens sur le nouveau marché. Malheureusement, ils peuvent perdre une partie de leur pertinence dans un contexte culturel différent.

Exemple Les entreprises productrices de boissons alcoolisées ont développé en France une segmentation fondée sur les occasions de consommation, avec un segment consacré aux apéritifs et un autre aux digestifs. Cette segmentation n'est pas pertinente sur de nombreux autres marchés, comme les marchés asiatiques, où la notion d'apéritif n'a pas de sens.

• L'opérationnalité de la segmentation

Les segments formés doivent justifier la mise en œuvre d'une politique marketing spécifique pour chacun d'entre eux. Pour ce faire, ils doivent être accessibles et de taille suffisante. L'opérationnalité de la segmentation est un problème auquel se heurtent beaucoup de multinationales sur les marchés émergents. Elle doit donc être vérifiée par l'étude.

Exemple Dans des économies matures, des dizaines de marques de savon proposent des bénéfices pointus tels que le parfum, le type de peau, le contenu bio, les ingrédients rares. Ces bénéfices ne sont pas nécessairement d'intérêt pour les consommateurs de zones plus rurales/ moins développées.

Il faut donc aborder l'analyse de la structure de la demande sans schéma préétabli.

2.2. L'accessibilité du marché

Elle repère les différentes contraintes qui rendront difficile ou coûteuse la pénétration du produit sur le marché.

2.2.1. L'accessibilité physique

Lors de cette étape, l'étude envisage l'accessibilité du marché sous l'angle physique. Il s'agit alors de repérer toutes les contraintes qui rendent la pénétration du marché difficile et coûteuse. L'étude examine ainsi les conditions d'acheminement des produits sur ce marché, en particulier :

- les possibilités et les coûts de transport ;
- l'analyse des circuits de distribution physique ;
- les possibilités de stockage ;
- les conditions de protection et de conservation des marchandises pendant le transport et le stockage.

Cette collecte d'informations est indispensable car elle permet de mesurer :

- d'une part la faisabilité de l'acheminement qui peut être problématique sur certains marchés.

Exemple En Inde, trois facteurs freinent l'acheminement des produits : tout d'abord, l'espace-ment des principaux centres économiques, ensuite les conditions climatiques parfois extrêmes (pluies et sécheresse) et enfin l'insuffisance des infrastructures existantes.

- d'autre part le coût de cet acheminement, pour évaluer son impact sur la compétitivité des produits.

Exemple La France exporte peu de conserves de fruits et légumes aux États-Unis. Le coût de leur acheminement atteint 15 % de la valeur FOB : un pourcentage trop important au regard de leur valeur.

2.2.2. L'accessibilité réglementaire

Cette étude a pour objectif de repérer toutes les techniques de protection du marché. Trois catégories de mesures sont susceptibles de limiter l'accès au marché si le produit n'est pas fabriqué localement. Ce sont les barrières douanières, les restrictions quantitatives et les obstacles non tarifaires.

a - Les barrières douanières

Sous l'égide du GATT (*General Agreement on Tariffs and Trade*), puis de l'OMC (Organisation mondiale du commerce), les barrières douanières n'ont cessé de baisser depuis 50 ans dans les pays industrialisés, abaissant considérablement les obstacles aux échanges internationaux. Cette évolution a entraîné un mouvement de globalisation des échanges qui a concerné essentiellement les produits manufacturés.

En 2001, l'OMC s'est engagée dans un nouveau cycle de négociation, le cycle de Doha, afin de baisser les barrières tarifaires et non tarifaires dans de nouveaux secteurs d'activité comme l'agriculture, le textile, les services ou la propriété industrielle et intellectuelle. Les discussions ont duré plus de 10 ans et rencontré beaucoup d'écueils, les pays riches souhaitant continuer à protéger leur agriculture et provoquant chez les pays émergents, comme le Brésil, un blocage sur les autres dossiers. Un accord a minima a été signé en 2013. Ce relatif échec a souligné l'essoufflement d'un système de négociation multilatéral au profit d'une approche régionale du commerce.

Pendant le même temps en effet, un grand mouvement de regroupement des États au sein de zones de libre-échange ou d'unions douanières s'est déclenché : de nouveaux accords comme l'ALENA entre le Mexique, les États-Unis et le Canada, le MERCOSUR en Amérique latine, L'ANASE en Asie du Sud-Est, le COMESA en Afrique orientale et australe. Au total, ce sont plus de deux cents accords régionaux qui sont maintenant répertoriés par l'OMC.

Les années à venir vont, elles aussi, être probablement marquées par l'avènement de deux immenses zones de libre-échange : La première, portée par l'APEC (Coopération économique Asie-Pacifique), cherche à fédérer les pays du pourtour du Pacifique, des États-Unis à la Chine, du Japon au Chili, de l'Australie à la Russie et du Vietnam au Mexique. La seconde, initiée par l'Europe et les États-Unis, a pour objectif de développer les échanges transatlantiques en baissant les barrières non réglementaires qui subsistent entre les deux blocs, dans le cadre d'un TTIP (Transatlantic trade and investment partnership).

En conclusion, cette approche régionale du commerce n'est pas sans dangers car si les droits de douane disparaissent de tous ces accords commerciaux régionaux (ACR), cette disparition s'accompagne d'une tendance à renforcer les barrières vis-à-vis des pays non membres, ce qui, à terme, présente le risque de limiter les échanges entre blocs régionaux.

b - Les restrictions quantitatives

Dans le cas des restrictions quantitatives, l'entreprise risque de ne pouvoir exporter tout ou partie de ses produits du fait de limitations des quantités autorisées à pénétrer sur le marché. Pour repérer ces restrictions quantitatives, l'étude s'attache à déterminer si le produit de l'entreprise fait partie des produits libérés, qui ne font l'objet d'aucune mesure contraignante, ou des produits sensibles, c'est-à-dire pouvant faire l'objet de restrictions quantitatives, en particulier de contingents.

Exemple *Le sucre est la seule matière première encore encadrée par des quotas d'importation en Europe afin de garantir un revenu minimum aux betteraviers. Cependant, les stocks européens en sucre étant très bas, les états doivent importer pour couvrir leurs besoins et rencontrent des difficultés à le faire du fait des quotas. Pour cette raison, ceux-ci pourraient disparaître en 2015.*

Enfin, certains produits peuvent être prohibés, pour des raisons politiques, religieuses ou économiques.

Exemple *Singapour est l'un des pays les plus stricts en matière d'importation. Sont interdits sur le territoire : les produits dérivés de l'alcool et du tabac, les feux d'artifices, les armes, la pornographie et les documents subversifs. Singapour interdit aussi l'importation des chewing-gums pour les dégradations qu'ils causent lorsqu'on les jette après consommation.*

c - Les obstacles non tarifaires

Il s'agit de techniques de protection discrètes des marchés, car non déclarées dans la plupart des cas, employées par certains pays pour compenser l'abandon progressif des restrictions directes. Elles touchent toutes les dimensions du produit (contenu, mais aussi packaging et étiquetage) ; il est impossible d'en dresser une liste exhaustive tant l'imagination est fertile dans ce domaine. Citons toutefois les principales.

• Les normes techniques

Dans certains cas, la norme, dont l'objectif officiel est de simplifier et d'harmoniser l'offre, peut être utilisée par différents lobbies pour protéger un marché. Le repérage des normes, en particulier hors Europe, n'est pas évident :

- en raison de leur nombre tout d'abord : il y a plus de 800 000 normes actuellement recensées et il n'est pas toujours facile de les identifier ;
- parce qu'un produit peut engager plusieurs champs normatifs ;
- parce que certains pays renouvellent fréquemment leurs normes, dans le but de décourager les exportateurs, car la mise aux normes est une opération longue et coûteuse : (voir le module 8 « Le produit »).

Exemple *Grâce à des normes nationales complexes en matière de bruit, de ceintures de sécurité et d'émission de CO₂, la Corée du Sud a réussi à protéger son marché des importations européennes, même après l'accord de libre-échange conclu avec l'UE en octobre 2010.*

La recherche des informations techniques suppose donc que l'entreprise identifie les différents champs de prescription concernant le produit physique et son emballage et effectue une recherche des normes techniques et des procédures d'homologation correspondantes sur tous les marchés cibles. Ce travail exploratoire se fait par consultation de catalogues de normes publiés par les organismes nationaux de normalisation ou par interrogation de banques de données à vocation normative.

Cf. Fiche technique 6. *La recherche des normes techniques*

• Les règlements sanitaires et phytosanitaires spéciaux

Ces règlements peuvent conduire à des modifications dans la composition du produit ou sa dénomination commerciale.

Exemple *La recette de la mayonnaise doit contenir de l'amidon au Japon, Amora a donc dû rebaptiser « sauce » sa mayonnaise.*

• Les règles de commercialisation internes

Ce sont des règles propres à la commercialisation des produits à l'intérieur du pays.

Exemple *Les États-Unis n'acceptent pas d'emballages en PVC pour les boissons alcoolisées.*

• Les règles d'étiquetage des produits

Chaque pays a des règles propres concernant l'étiquetage, c'est-à-dire les mentions, les marques, les traits ou signes qui se rapportent au produit et figurent sur son emballage, ainsi que tout document accompagnant le produit. Il s'agit donc de se renseigner sur les mentions obligatoires à porter sur l'étiquetage. Ces dernières peuvent conduire l'entreprise à repenser complètement son étiquetage pour l'adapter aux exigences locales.

Exemple *Lorsque la FDA (Federal Drugs Administration) a changé les règles d'étiquetage en 1994 pour les États-Unis, les entreprises exportatrices ont dû déboursier plus de 20 000 euros par référence pour appliquer la nouvelle réglementation.*



La Commission européenne a mis en place une base de données pour les entreprises exportatrices de l'Union européenne. Le site «Market Access Database», madb.europa.eu, permet de connaître gratuitement les taux de droits de douane applicables dans de nombreux pays, ainsi que les obstacles non tarifaires. Cette base est complétée régulièrement grâce aux informations fournies par les entreprises exportatrices. Grâce à elle, la commission cherche à détecter très en amont les réglementations ou les pratiques susceptibles de constituer des obstacles au commerce international.

2.2.3. L'accessibilité commerciale

Elle permet à l'entreprise d'évaluer ses chances de réussite sur le marché, en lui donnant des informations précises sur les différents éléments qui permettront d'élaborer un plan de marchéage, c'est-à-dire l'adaptation du produit, la concurrence, la compétitivité du prix, la distribution et la communication.

a - L'adaptation du produit

Pour déterminer si le produit est adapté à la demande locale, l'étude va passer en revue ses principales dimensions, c'est-à-dire, d'une part, ses qualités intrinsèques et son conditionnement, son étiquetage, sa marque, d'autre part, et les services liés

au produit. Il s'agit, pour chaque dimension du produit, d'identifier les différences de comportement du consommateur qui peuvent entraîner des adaptations du produit.

• Le produit

L'étude doit indiquer si le produit est adapté au marché visé. Pour cela, il convient de le confronter aux consommateurs pour identifier des différences d'usage ou d'attitude par rapport au produit qui entraîneraient des modifications de celui-ci.

Exemple *Alors que le yaourt est considéré comme un dessert familial en France, il est plutôt apprécié en tant que snack en Allemagne. De ce fait, il est souvent vendu par pack de 4 ou 6 en France et en portions individuelles, associé par exemple à des céréales en Allemagne.*

• Le conditionnement

L'emballage est souvent moins coûteux à adapter que le produit lui-même. Il peut donc faire l'objet de modifications en fonction des conditions du marché, intégrer les codes culturels du marché et adapter l'offre aux différences de niveau de vie entre marchés.

Exemple *La crise économique en Grèce a amené beaucoup d'entreprises à réduire la taille de leurs conditionnements (les lessives sont vendues par paquet de 500 g plutôt que 1 kilo) ou à vendre leurs produits à l'unité (les rasoirs jetables vendus par sachets de 10 en France y sont vendus à l'unité).*

• L'étiquetage

L'étiquetage a trait aux mentions, aux marques, aux traits ou aux signes relatifs au produit qui figurent sur son emballage, ainsi qu'à tout document qui accompagne le produit.

Il doit être étudié sous l'angle de sa signification et de son attrait pour le consommateur étranger, en particulier ses couleurs et son graphisme mais également du niveau d'alphabétisation de la cible. L'entreprise peut par exemple avoir recours à des pictogrammes pour des marchés où le taux d'illettrisme est élevé.

• La marque

Après avoir vérifié si la marque est bien disponible sur le marché, il convient de la tester à deux niveaux. Il faut vérifier d'abord qu'elle soit bien prononçable dans la langue étrangère et, de ce fait, facile à mémoriser. Ensuite, il faut s'interroger sur la signification et les connotations de cette marque dans la langue du pays.

Exemple *La raison de l'échec des eaux de toilette «Eaux Jeunes» du groupe de cosmétiques L'Oréal en Italie tient en grande partie à la difficulté de prononciation de ces mots en italien.*

• Les services

Les services liés au produit (mode d'emploi, installation, réparation, maintenance, financement, garanties) sont des composantes essentielles des politiques produits actuelles. Cependant, cette offre de services varie en fonction d'un certain nombre de facteurs que l'étude va explorer :

- le niveau d'exigence de la clientèle en matière de services ;
- le coût de la main-d'œuvre pour assurer ces services ;
- le degré de qualification des personnels locaux ;
- la possibilité de sous-traiter ces services à des prestataires locaux.

Exemple En Grande-Bretagne, plus d'une voiture sur trois est achetée par les entreprises qui privilégient la location de longue durée ou leasing comme mode de financement. Les constructeurs français ont pris en compte cette caractéristique et développé des programmes de leasing spécifiques pour ce marché.

b - La concurrence

L'analyse de la concurrence est un des points clés de l'étude de marché. Elle doit être aussi complète que possible, considérer d'abord la concurrence sous l'angle de sa nationalité (national ou importé) puis analyser en détail les caractéristiques de tous les concurrents.

• La concurrence nationale et internationale

Le produit que l'entreprise souhaite commercialiser va rencontrer à la fois une concurrence nationale et internationale. Il convient cependant de les dissocier pour plusieurs raisons :

- la concurrence locale bénéficie parfois de protections (situation fréquente dans nombre de pays émergents) ou de coûts de production inférieurs. Dès lors, le produit ne peut être mis en concurrence qu'avec d'autres produits à l'importation ;
- certains segments de marché ont pour habitude de s'approvisionner exclusivement auprès de fournisseurs nationaux (l'industrie du bâtiment en particulier) ;
- enfin, dans d'autres cas, il s'agit de mesures réglementaires, telles que certaines règles en matière d'adjudication publique, qui donnent une préférence aux soumissionnaires nationaux.

• L'analyse de la concurrence

L'étude doit identifier toutes les entreprises concurrentes et pour chacune d'entre elles répondre aux questions suivantes :

- Quel est leur mode d'implantation (siège, filiale, agent, distributeur) ?
- Quel est leur chiffre d'affaires et leur part de marché ?
- Quelle est l'évolution de leurs ventes et de leurs résultats de ces dernières années ?

puis préciser leurs stratégies :

- Quels sont les segments plus particulièrement ciblés ?
- Quels sont les modes de concurrence ? Les guerres des prix étant plutôt rares, il s'agit d'identifier les variables du mix qu'utilisent les entreprises pour rivaliser (produits nouveaux, budgets publicitaires, mobilisation de la force de vente).
- Quels sont les moyens de chaque concurrent ?
- Quelles sont leurs stratégies commerciales ?

Exemple Aux États-Unis, les laboratoires pharmaceutiques s'affrontent par l'intermédiaire de leurs dépenses publicitaires, alors qu'en Europe, c'est la compétence et le nombre des visiteurs médicaux qui sont les armes principales lors du lancement d'un nouveau médicament.

L'analyse de la concurrence dégage les forces et les faiblesses des principaux concurrents sur le marché nouveau afin que l'entreprise puisse élaborer une stratégie de pénétration du marché.

Conseil Attention aux ententes, d'autant plus difficiles à repérer qu'elles sont interdites ! Pour les débusquer, il faut rechercher les leaders du marché et noter s'il s'agit d'entreprises locales ou internationales.

c - La compétitivité du prix

L'étude de prix concerne le prix du marché et le prix d'acceptabilité ou prix psychologique. Elle renseigne l'entreprise sur la compétitivité de son propre prix.

• Les prix du marché

Il n'y a pas un prix, mais des prix du marché. En effet, sur un marché, il est rare de trouver un produit unique, vendu à un prix unique, au travers d'un circuit de distribution unique.

Exemple *Le marché des carrelages présente une multitude de gammes et de prix au mètre carré et plusieurs circuits de distribution concurrents (négociants en matériaux de construction, grandes surfaces de bricolage, etc.).*

Il est nécessaire d'établir une liste de prix de marché correspondant aux produits de l'exportateur. Une fois les prix du marché identifiés, il faut rechercher les composantes de leur structure. Ces éléments permettront de déterminer les coefficients applicables au prix de vente de l'exportateur pour arriver au prix final du produit sur le marché analysé.

Cf. Fiche technique 9. *Analyse des prix de marché*

Le recueil des prix du marché facilite la connaissance des prix pratiqués par les principaux concurrents.

• Le prix d'acceptabilité

Le prix d'acceptabilité est celui pour lequel un produit est censé obtenir le plus grand nombre d'acheteurs sur un marché donné. Sa détermination est utile lorsque le prix est un élément décisif du choix du consommateur, un critère de segmentation, ou encore un facteur de positionnement du produit.

Sa fixation repose sur le résultat d'une enquête auprès d'acheteurs potentiels. Trois étapes sont nécessaires pour l'établir :

- consulter un échantillon représentatif de la population cible ;
- demander à chaque acheteur potentiel le prix minimum en deçà duquel il jugerait la qualité insuffisante, et le prix maximum acceptable pour le produit ;
- traiter l'information afin de déterminer le prix qui rassemble le plus grand nombre d'acheteurs potentiels.

d - La distribution

L'entreprise ne peut généralement pas traiter directement avec les circuits de distribution du pays. Ces circuits sont bien souvent trop complexes du fait de leur sophistication, comme c'est le cas aux États-Unis, ou de leur longueur, comme c'est le cas au Japon. L'entreprise a alors besoin d'intermédiaires pour prendre pied sur le marché. L'étude doit donc collecter des informations à ces deux niveaux : celui des intermédiaires et celui des circuits de distribution locaux.

• Les intermédiaires

Les intermédiaires servent de point d'appui à l'entreprise pour traiter avec les circuits de distribution locaux (voir partie 2 « Assurer la présence des produits sur le marché »).