

# Commerce international

# Marketing et négociation

Ouvrage rédigé par

**Valérie BORONAD**

Diplômée de l'ESSEC, agrégée d'économie-gestion,  
professeur de BTS en commerce international

■

**Frédéric DIDIERLAURENT**

Diplômé de l'École supérieure de commerce de Toulouse,  
professeur de marketing international

■

**Laure LAVORATA**

Diplômée de l'ISG, agrégée d'économie-gestion,  
professeur de commerce international en BTS

■

**Martine MASSABIE-FRANÇOIS**

Agrégée d'économie-gestion,  
professeur à l'École nationale de commerce

■

**Élisabeth POULAIN**

Docteur en droit, professeur de commerce international



# Sommaire

---

Chapitre 1 ■ L'environnement international des entreprises .....	3
Chapitre 2 ■ Les bases du marketing.....	7
Chapitre 3 ■ Diagnostic et stratégie export .....	13
Chapitre 4 ■ La sélection des marchés.....	18
Chapitre 5 ■ L'étude de marché.....	22
Chapitre 6 ■ L'adaptation du produit à l'international .....	27
Chapitre 7 ■ La dimension prix et juridique de l'offre .....	31
Chapitre 8 ■ La conception de la prospection.....	41
Chapitre 9 ■ La mise en œuvre de la prospection .....	45
Chapitre 10 ■ Les paiements internationaux simples.....	52
Chapitre 11 ■ La mise en place de la communication internationale	58
Chapitre 12 ■ Les stratégies de distribution.....	64
Chapitre 13 ■ L'exportation en prise directe.....	69
Chapitre 14 ■ Les modes d'accès indirects.....	74
Chapitre 15 ■ Les techniques de négociation.....	79
Chapitre 16 ■ Animation des réseaux de vente .....	83
<b>Préparation aux épreuves</b>	
Cas 1 ■ La prospection, mercatique .....	88
Cas 2 ■ Cas RVI .....	93
Cas 3 ■ Cas Champagne .....	94
Cas 4 ■ Cas Château Bellevue La Forêt .....	100
Cas 5 ■ Le Galler & Cie .....	102
Cas 6 ■ Cas Rivoire et Carret, Lustucru .....	105
Cas 7 ■ Cas Ropen .....	106

# Chapitre 1 – L’environnement international des entreprises

## ■ SENSIBILISATION

- Le commerce extérieur français est passé d’un déficit structurel à un excédent structurel croissant. De même, le volume des exportations croît plus rapidement (+6%) que l’économie nationale.
- Les raisons en sont l’ouverture de nouvelles zones d’échanges (PECO & Amérique du Sud notamment), mais aussi une nette modernisation de l’appareil productif français, rendant les produits manufacturés plus compétitifs et performants.
- Les principaux partenaires de la France sont l’UE (Allemagne, Italie, RU & UEBl en tête), les EU et le Japon. Viennent ensuite les pays d’Afrique et du Moyen Orient, sans oublier l’Asie et l’Amérique du Sud. Cependant, l’évolution ressentie montre surtout une croissance importante des échanges avec les PECO, dont l’ouverture, la proximité et l’intérêt pour l’UE font une zone privilégiée d’exportations et d’importations.

## ■ EXERCICES

### Ex. 2

Pays	Production	Exportations	Importations	PNB/hab	Demande	Taux de couverture	Taux de pénétration
Côte d’Ivoire	9 009	4 300	2 900	630 \$	7 609	148 %	38 %
Sénégal	4 845	1 058	1 306	570 \$	5 093	81 %	26 %
Cameroun	8 442	1 780	1 210	630 \$	7 872	147 %	15 %
Nigeria	28 158	11 400	7 800	260 \$	24 558	146 %	32 %
Guinée	3 564	890	880	540 \$	3 554	101 %	25 %

(En millions de dollars.)

Du point de vue quantitatif, le Nigeria présente un potentiel incomparable avec les autres pays, et, malgré une couverture largement excédentaire, il reste relativement ouvert aux produits étrangers. Sur un potentiel moindre, la Côte d’Ivoire présente les mêmes caractéristiques. En revanche, le Cameroun est excédentaire et relativement fermé aux importations. Enfin, le Sénégal et la Guinée semblent moins saturés par la production locale, mais constituent des marchés plus restreints.

Toutefois, ces informations doivent être nuancées qualitativement par le pouvoir d’achat de la population: suivant le positionnement de l’entreprise et le prix de ses produits, le Nigeria pourrait être à exclure malgré sa taille, du fait de la pauvreté de la population locale (noter cependant que cet indicateur cache, dans les PVD des écarts énormes entre les différentes catégories de population).

### Ex. 3

Année	Production	Exportations	Importations	PNB/hab	Demande	Taux de couverture	Taux de pénétration
1992	570 047	35 800	20 600	3 730 \$	554 847	174 %	3,7 %
1993	574 748	38 600	25 300	3 693 \$	561 448	153 %	4,5 %
1994	579 489	43 500	33 100	3 656 \$	569 089	131 %	5,8 %
1995	584 268	46 500	49 700	3 620 \$	587 468	94 %	8,5 %
1996	588 837	49 600	51 900	3 584 \$	591 137	96 %	8,8 %
1997	593 442	54 100	57 300	3 548 \$	596 642	94 %	9,6 %

(En millions de dollars.)

Le potentiel du Brésil croît lentement mais régulièrement depuis 5 ans. Mais surtout, ce pays s'ouvre de plus en plus sur l'extérieur, et ce à un rythme rapide: la production locale suffit de moins en moins à satisfaire la demande et le Brésil passe d'une situation d'excédent à une situation de déficit et donc de besoin commercial. Si ce pays reste encore peu ouvert aux produits étrangers, l'évolution n'en est pas moins, ici aussi, favorable.

Le Brésil constitue donc une opportunité naissante très intéressante pour des exportateurs; ceux-ci devant toutefois tenir compte d'une légère baisse du niveau de vie de la population (masquant certainement, ici aussi, d'importants écarts).

**Ex. 4** ■ Ce document classe les différents pays en fonction du nombre de consommateurs disposant d'un pouvoir d'achat conséquent. Il apporte donc une information supplémentaire par rapport aux classements réalisés uniquement sur la taille de la population. Il permet de considérer les habitants comme d'éventuels consommateurs potentiels. On voit ainsi que les marchés potentiels les plus intéressants ne sont pas nécessairement les pays les plus peuplés, mais uniquement ceux qui cumulent population importante & niveau de vie élevé. La barrière de 10.000 \$ est bien sûr arbitraire & ne permet pas de nuancer les résultats obtenus par un pays très pauvre & un pays situé juste en dessous de cette limite. En revanche, contrairement à l'étude du PNB/habitant, il permet d'identifier les extrêmes et d'isoler les pays globalement pauvres mais détenteurs d'une tranche de population à fort pouvoir d'achat.

Pour un exportateur, ce document permet donc de cerner les pays où réside une population détenant un pouvoir d'achat suffisant pour acheter ses produits. Il n'aura bien sûr pas la même utilité pour tous les secteurs d'activité, ni pour tous les positionnements de produit. Il semble par exemple constituer une information capitale pour des exportateurs situés sur le secteur de l'équipement des ménages (automobile, électroménager...), pour lequel le pouvoir d'achat constitue une donnée clef du potentiel d'un marché. Il paraît moins essentiel pour des produits de base ou des marchés industriels.

■ Aussi intéressant qu'il soit, ce document nécessite bien sûr d'être complété par une multitude d'informations plus qualitatives: répartition des dépenses des ménages, données spécifiques au secteur de l'entreprise, concurrents en place...

**Ex. 5** ■ À la lecture de ces quelques indicateurs économiques concernant le Niger, on peut noter les éléments suivants :

- le pays connaît depuis 1994 une phase de croissance économique relativement stable et élevée;
- cette croissance s'accompagne d'une forte inflation: le Niger faisant partie de la zone CFA, la forte dévaluation de ce dernier en 1994 en est la cause;
- le Niger est dans une situation de déficit public constant et de déficit commercial systématique (mis à part en 1995);
- le faible volume d'importations & d'exportations indique un pays au potentiel économique restreint;
- le Niger reste fortement endetté et le service de sa dette ne diminue pas.

Ces informations indiquent donc que le Niger est un pays pauvre, à la croissance fragile et au volume d'activité réduit.

■ Un exportateur sera donc conduit à la prudence avant d'engager des opérations sur ce marché: vérification de la demande potentielle sur son secteur d'activité, analyse du risque (économique, politique, financier...) et des charges d'exportation, évaluation du pouvoir d'achat disponible et de la concurrence en place, fiabilité du parte-

naire local. Quel que soit le secteur d'activité de l'exportateur, le Niger semble ne pouvoir être qu'un marché secondaire ne permettant de développer qu'un faible CA.

■ L'entreprise ne dispose ici que de quelques données quantitatives générales; il lui faut donc compléter celles-ci (PNB, population...) et obtenir des informations qualitatives et quantitatives spécifiques à son marché (demande, concurrence, environnement) afin de satisfaire à la prudence qu'impose ce genre de marché.

## ■ APPLICATIONS

---

### **Ap. 1** *Commerce extérieur : les scores de la France en 1996*

■ La balance du commerce extérieur français présente depuis 1991 un excédent structurel, atteignant en 1999 un solde de 13,7 Mds d'euros. Le volume des échanges s'est accru de 6%, *i.e.* bien plus que la croissance économique du pays. Cette situation peut être analysée par zone géographique et par secteur d'activité.

■ Le commerce extérieur français est très centré sur l'UE, avec l'Allemagne, le RU, l'Italie et l'UEBL en tête. La France est excédentaire avec cette zone et ce surplus est croissant. Les deux partenaires suivants sont les EU et le Japon, où la France connaît un déficit persistant. L'évolution ressentie montre une stagnation des échanges avec l'Afrique et le Moyen Orient (due aux difficultés économiques de la zone et à la limitation volontaire des achats de pétrole aux pays de l'OPEP), mais une nette croissance avec l'Amérique du Sud et les PECO, dont l'ouverture ressentie et la future adhésion à l'UE en font une zone privilégiée. A noter cependant que sur les 10 dernières années c'est avec les pays d'Asie que les échanges ont augmenté dans les plus grandes proportions.

■ Les secteurs d'activité traditionnellement excédentaires du commerce extérieur français sont l'agriculture, les IAA, l'armement et, dans le domaine des services, le tourisme. La nouveauté est que les biens d'équipement industriel et les biens de consommation sont aujourd'hui excédentaires. Cela provient d'un net rajeunissement de l'appareil productif français, qui a permis une amélioration de la performance des produits manufacturés. Cette réussite devant être en partie imputée aux PME, qui contribuent à 29% des échanges français.

■ L'évolution de la balance commerciale depuis 10 ans, et surtout depuis 1991, est donc plutôt positive, sans que cela ait eu pour autant un impact net sur d'autres indicateurs économiques, comme le chômage par exemple. Une inquiétude demeure toutefois quant à l'avenir: les investissements industriels ont été le moteur de cette croissance des échanges, or on assiste aujourd'hui à un ralentissement de ces investissements et surtout de la recherche, qui commence à se traduire par une moins bonne compétitivité des produits français sur les marchés internationaux. Seuls les investissements à l'étranger (+15 %) sont suffisamment dynamiques pour bien augurer de l'avenir du commerce extérieur français.

### **Ap. 2** *Les nouvelles données du Mercosur*

1. Les premières opportunités de cette zone sont liées à l'environnement: la plupart de ces pays connaissent une croissance économique forte, dans un contexte beaucoup moins inflationniste qu'auparavant; de plus les régimes politiques se sont stabilisés et s'orientent vers davantage de démocratie. Les infrastructures sont satisfaisantes et l'existence de marchés communs comme le Mercosur permet de faciliter les échanges intra zone (tarif douanier commun, libre circulation).

En termes de demande, l'ensemble de l'Amérique du Sud représente un marché de plus de 300 millions d'habitants, dont le pouvoir d'achat connaît une forte hausse (*cf.* exercice 4).

L'essor de ces pays étant relativement récent, la concurrence y est moins forte que dans les pays développés.

2. Cependant, la situation de cette zone n'est pas totalement idyllique :

L'environnement comporte encore certains risques : corruption des institutions, lenteurs administratives, incertitudes politiques, situations financières instables... L'Amérique du Sud fait partie, malgré les améliorations récentes, des zones considérées comme risquées par la Coface. À noter d'autre part que la situation économique est très hétérogène suivant le pays concerné.

Cette hétérogénéité se retrouve dans les pouvoirs d'achat disponibles, très variables suivant les pays et à l'intérieur même de chaque pays. Suivant le type de produits qui sera commercialisé, seule une partie de la population pourra donc constituer une cible potentielle.

Enfin, la concurrence étrangère commence à être forte sur ce continent: ancienne zone privilégiée des EU, l'Amérique du Sud voit se multiplier les implantations en provenance de l'Europe et du Japon .

#### **Ap. 3**

Ce tableau montre que les différents critères de choix du consommateur n'ont pas la même importance relative d'un pays à l'autre (et ne sont pourtant étudiés ici que des pays voisins). Il s'agit donc pour l'exportateur d'adapter son produit, mais aussi son image et sa communication, aux exigences les plus fortes du consommateur local : avoir une qualité irréprochable en Allemagne, utiliser une marque reconnue au Royaume-Uni (MDD par exemple), tirer le prix au plus bas pour la Belgique, assurer une garantie solide pour l'Espagne, garantir la sécurité totale du produit aux Pays-Bas,...

Par rapport à ces différentes exigences, l'exportateur peut apporter une offre distincte sur chaque pays, mais peut aussi, par sa communication, véhiculer un positionnement différent en insistant sur des arguments variables suivant le pays concerné.

#### **Ap. 4** PEE

1. Quels que soient l'entreprise et le marché choisi, la démarche de recherche d'informations peut être présentée en 3 temps :

- informations générales sur le pays, auprès du CFCE ou de la DRCE, de la CCI, de la BFCE pour les informations financières, des Euro Info Centres pour les dispositifs européens éventuels, et par consultation du MOCI et de serveurs Internet ;
- informations sectorielles grâce aux syndicats professionnels, aux revues spécialisées, aux douanes pour les échanges et les procédures, aux banques de données type Eurostat pour quantifier les volumes d'échanges, aux NOREX pour les aspects normatifs, à l'ACTIM si le secteur est technologique, à la SOPEXA s'il est agricole, au FONDEXPA si l'entreprise est artisanale...
- informations précises sur le marché auprès du PEE local et de la CCIFE, du CFME pour les salons, de l'INPI pour la protection, de la DGCCRF pour les réglementations commerciales...

2. La lettre au PEE peut regrouper trois thèmes :

- une description de l'entreprise, de son activité, de ses produits et de son envergure ;
- une présentation de ses objectifs sur le marché et des démarches d'informations déjà accomplies ;
- une demande d'informations précisant le type de renseignements souhaitées (informations quantitatives, qualitatives, sur la concurrence, sur les normes et règles en vigueur, coordonnées de partenaires ou clients potentiels...).

# Chapitre 2 – Les bases du marketing

## ■ SENSIBILISATION

---

■ Les seniors constituent une cible marketing de plus en plus intéressante pour plusieurs raisons :

- il s'agit d'une tranche croissante de la population ;
- ils ont une espérance de vie de plus en plus longue et peuvent donc constituer des consommateurs potentiels sur une période durable ;
- leur pouvoir d'achat est en progression ;
- ils peuvent représenter de gros consommateurs sur des produits que les populations actives consomment moins.

Ils sont surtout fortement consommateurs sur les secteurs de l'automobile, du jouet, des voyages, de la santé, des loisirs et des produits de beauté ; plus généralement, sur les produits haut de gamme.

■ Il s'agit d'un marché potentiel important en taille, encore émergent, en croissance et pour l'instant relativement ouvert.

■ Ce sont des consommateurs plus rationnels, qui veulent davantage d'informations avant d'acheter. Ils sont donc gros consommateurs de médias (télévision, presse). Ils préfèrent l'écrit, notamment les publipostages, mais apprécient peu les ISA.

■ Deux règles principales doivent être suivies :

- la publicité doit être informative (type *infomercial*) plutôt qu'attractive ;
- l'annonceur doit être présent tout au long du processus d'achat (plus long que chez les autres), depuis l'identification du besoin jusqu'à la situation d'achat, en passant par l'attitude (donc l'information).

## ■ EXERCICES

---

**Ex. 2** Il est vrai que le marketing *suscite et révèle* chez le consommateur des besoins latents qui ne se seraient pas exprimés si rapidement sans l'apparition d'un nouveau produit visant à les satisfaire. Cependant, il semble exagéré de dire que le marketing *crée* de nouveaux besoins, car de nombreux produits échouent justement parce qu'ils ne trouvent aucun écho suffisant chez le consommateur. Ainsi, sur 10 projets de nouveaux produits, 2 seulement verront effectivement le jour, les autres ne correspondant pas à une véritable attente. Coca-Cola, par exemple, a dû renoncer à son nouveau goût sous la pression des consommateurs américains, qui ont exigé par des boycotts et des manifestations le retour à l'ancienne formule ; de même, Clear Coke, le Coca-Cola transparent commercialisé aux États-Unis, n'a pas séduit le consommateur européen et a été retiré de la vente.

Si le marketing sollicite énormément le consommateur, c'est malgré tout celui-ci qui doit être à l'origine de toute stratégie et qui, à ce titre, a le dernier mot.

**Ex. 3** – *Kinder surprise*

- Identification : friandise pour enfants, riche en lait.
- Différenciation : l'aspect bon pour la santé et ludique par la surprise.
- Positionnement : le chocolat, qui ravit parents et enfants.
- Attitude espérée : séduction des enfants, raison et sécurité des parents (l'aspect bon au goût et pour la santé est conservé pour tous les autres produits de la marque Kinder).

- Concurrence : en mai 1998, Nestlé sort un produit très similaire (boule de chocolat contenant un jouet).
- *Auchan*
  - Identification : hypermarchés.
  - Différenciation : le choix, la taille des points de vente.
  - Positionnement : la liberté de choisir.
  - Attitude espérée : possibilité de trouver exactement le produit désiré.
  - Concurrence : Carrefour (les courses agréables, le service) ; Leclerc, Intermarché (les prix).
- *Twingo*
  - Identification : petite voiture citadine.
  - Différenciation : l'aspect pratique, l'automobile « futée ».
  - Positionnement : l'automobile qui simplifie la ville.
  - Attitude espérée : voiture pratique, multi-usage, attrayante sans tape-à-l'œil.
  - Concurrence : AX (le prix) ; 106 (voiture féminine) ; K (l'originalité).
- *Chevignon*
  - Identification : prêt-à-porter, sportswear.
  - Différenciation : l'Amérique des années 1950.
  - Positionnement : aventure, vêtements des pionniers de l'aviation américaine.
  - Attitude espérée : mythe américain (*Happy Days*) ; solidité, confiance.
  - Concurrence : Marlboro (même attitude visée à partir du mythe western) ; Caterpillar (solidité [chantiers], mépris des conventions) ; Oxbow (surf, liberté, nature).
- *Compaq*
  - Identification : micro-informatique, principalement portables.
  - Différenciation : innovation et prix, ton humoristique se démarquant du sérieux des géants de l'informatique.
  - Positionnement : des portables innovants au meilleur prix.
  - Attitude espérée : le spécialiste du portable, dédramatisation de l'informatique.
  - Concurrence : HP (qualité, informatique professionnelle) ; IBM (positionnement de leader incontesté, de précurseur sur Internet).

- Ex. 4**
- Physiologique : « Avec Bouygues Telecom, téléphoner devient un 6<sup>e</sup> sens. »
  - Sécurité : « Leclerc : vous avez envie de savoir ce que vous achetez, on vous le dit. »
  - Appartenance : « Tadoo : gardez le contact avec votre tribu. »
  - Estime : « Yamaha : personne ne peut vous dire que vous êtes en retard ; premièrement c'est vous le patron, deuxièmement vous êtes en avance. »
  - Accomplissement : « Volkswagen : Il a l'argent, il a la voiture... il aura la femme. »

- Ex. 5**
- Sur le marché automobile, il existe de nombreux segments. Voici quelques exemples.
- Les petites voitures citadines (Twingo, 106, K), achetées pour leur prix et leur aspect pratique par une population à revenus bas ou moyens, ou comme seconde voiture, par les femmes, les jeunes, les personnes âgées.
  - Les berlines milieu de gamme (Mégane Classic et Berline, 306, 405, ZX), achetées pour leur aspect fonctionnel par des familles à revenus moyens.
  - Les grandes berlines (Safrane, XM), achetées pour le prestige par des familles à revenus élevés et des cadres supérieurs.
  - Les monospaces (Espace, 806, Voyager), achetés pour leur aspect fonctionnel par des familles aux revenus moyens à élevés.
  - Les 4 × 4 (Cherokee, Land Cruiser), achetés pour leur prestige et leur aspect fonctionnel par des CSP supérieures.

- Les coupés et cabriolets (Mégane, 406), achetés pour leur prestige sportif par des célibataires et couples sans enfants à revenus moyens à élevés.

<b>Ex. 6</b>	CA	PdM absolue	PdM relative
Auchan	109	16 %	70 %
Carrefour	155	22 %	112 %
Casino	64	9 %	41 %
Intermarché	113	16 %	73 %
Leclerc	112	16 %	73 %
Promodès	139	20 %	90 %
<b>Total</b>	<b>692</b>		

Il s'agit d'un marché oligopolistique.

De plus, la saturation de la distribution dans les pays industrialisés rend ce secteur relativement stable. Les parts de marché ne peuvent évoluer fortement que par des opérations d'acquisition d'un groupe par un autre, comme ce fut le cas en 1997 lors du rachat de Docks de France (Mammoth) par Auchan.

En revanche, d'autres zones géographiques comme l'Europe de l'Est, l'Amérique du Sud et l'Asie offrent encore de grandes opportunités d'évolution car les perspectives de la grande distribution sont fortes.

**Ex. 7** Un produit est concurrent dès qu'il satisfait le même type de besoins, et non uniquement s'il est techniquement similaire.

Ici, sur le besoin du grignotage, il existe de nombreux concurrents indirects et plusieurs produits de substitution : pop-corn classique, produits à apéritif, confiseries, glaces, produits pour le goûter...

Une étude de cette concurrence indirecte est donc indispensable pour déterminer le positionnement préférable à adopter ; elle doit même être réalisée avant le développement du produit afin de pouvoir en modifier certaines caractéristiques suivant les conclusions de l'étude.

- Ex. 8**
- Économique : le Concorde, produit technologiquement novateur, a finalement subi lors de son lancement les méfaits économiques du premier choc pétrolier.
  - Politique : le marché des fournitures scolaires bénéficie chaque année du montant d'allocation rentrée fixé par le gouvernement.
  - Juridique : la crise de la vache folle a conduit à de nouvelles réglementations obligeant les producteurs de viande bovine à apposer des labels inédits sur leurs produits (« Viande française » par exemple).
  - Socioculturel : la consommation de viande bovine au Japon est très faible car, par tradition culturelle, les Japonais évitent de manger d'un animal qui travaille.
  - Technologique : Coca-Cola a dû modifier sa bouteille de 2 litres pour le marché européen car les réfrigérateurs y sont plus exigus qu'aux États-Unis.
  - Démographique : le marché de la puériculture dépend étroitement du taux de natalité du pays concerné.
  - Démographique : le marché des loisirs s'oriente de plus en plus vers les retraités, population croissante dans les pays occidentaux.

## ■ APPLICATIONS

### **Ap. 1** *Le marketing direct*

1. Tout d'abord, le MD est un outil à la fois de communication et de commercialisation ; il permet donc des économies en regroupant ces deux étapes en une seule.

L'entreprise peut, par le MD, aussi bien tester le marché, que l'informer, le prospector ou le fidéliser. De plus, il rend possible un ciblage très précis des contacts, d'où plus d'efficacité et un coût moindre. Son aspect économique vient aussi du fait que les supports utilisés sont souvent peu coûteux (mailings, téléphone, Internet...). Enfin, il crée un lien direct entre l'entreprise et le client, ce qui permet une interactivité forte et une grande rapidité de réponse.

2. – VPC : La Redoute
  - Publipostages : les services (banques, assurances), l'édition (Hachette, Reader's Digest).
  - Phoning : équipements de cuisine.
  - Minitel : agences de voyage, compagnies d'aviation, SNCF.
  - Encarts presse : presse magazine (abonnements), banques (Cortal).
  - Spots télé : assurances (Zuritel, Direct A., Convention obsèques).
3. – L'intérêt du MD à l'international est le même qu'en national : économie, efficacité, rapidité et interactivité. De plus, cet outil dispose aujourd'hui d'une multitude de fichiers internationaux et de nombreux professionnels spécialisés susceptibles de conseiller l'exportateur.
  - Comme toute action de communication ou de commercialisation, le MD nécessite au préalable une étude de marché rigoureuse (environnement, demande, offre) permettant de préciser la cible et le positionnement à adopter. Ensuite, l'étape de constitution du fichier est primordiale : il doit être d'une part pertinent par rapport à la cible définie, mais aussi riche et actualisé sans cesse sur le « passé commercial » des prospects. Enfin, la qualité de conception exigée est tout aussi importante que dans n'importe quel autre mode de communication, avec notamment la question centrale de l'adaptation ou de la standardisation des messages et des campagnes suivant le pays.

## **Ap. 2** *Le parrainage sportif*

- Le parrainage sportif peut s'adapter à tous les budgets de communication suivant l'envergure du sport ou de l'équipe sponsorisée. Il permet de véhiculer une image forte de l'entreprise par l'image du sport choisi (golf pour le haut de gamme, rugby pour des entreprises régionales du Sud-Ouest...). Il fournit des retombées médiatiques (notamment en télévision) pour des budgets moins lourds que l'achat d'espace.
- Le sponsoring est surtout efficace s'il est récupéré dans le cadre de la communication événementielle (invitations des principaux partenaires aux manifestations parrainées) ou institutionnelle (rappel du sport parrainé sur les documents officiels de l'entreprise).
  - Football : Ducs de Bourgogne (Auxerre), TF1, Canal +, Mars
  - Rugby : Société générale
  - Cyclisme : Festina (montres), Banesto, Crédit lyonnais, Champion
  - Tennis : BNP, Mercedes
  - Automobile : Marlboro, Gauloises
  - Voile : Elf Aquitaine, Whirlpool.

## **Ap. 3** *Internet*

Les avantages d'Internet pour connaître un marché sont l'accessibilité et la rapidité des informations, leur acquisition peu coûteuse, leur richesse (internationales, multiples, actualisées et précises). Toute structure de veille informative s'en trouve donc enrichie et voit son travail facilité.

Cependant, plusieurs dangers sont à souligner : ce réseau est complexe et les recherches sont difficiles dans les premiers temps de manipulation ; les intervenants

étant très variés (des plus professionnels aux plus farfelus), le ciblage des sources fiables est donc délicat ; le réseau étant principalement développé aux États-Unis, il nécessite une parfaite maîtrise de l'anglais.

Enfin, le principal problème posé par Internet est celui de la sécurité des données : non seulement toute information éditée sur le Net devient mondiale, mais en plus le réseau permet d'accéder à des données informatiques qui n'étaient pas destinées à être diffusées. Jusqu'aux marques qui ne sont pas protégées et pour lesquelles s'applique la règle du « premier entré, premier servi ».

#### **Ap. 4** *Quel mix marketing pour vendre à l'Est ?*

1. Concernant exclusivement l'environnement, l'existence d'une zone de libre échange entre les quatre (bientôt cinq) pays est essentielle car elle permet des ventes internes sans droits de douane. De plus, les relations avec l'UE sont à suivre de près car elles peuvent conditionner l'image des produits européens. Enfin, les sentiments nationaux forts doivent être pris en compte dans une logique d'adaptation à chaque pays (ce qui peut s'avérer difficile étant donné la taille restreinte de chaque pays).
2. La taille de ces marchés est relativement petite ; seul l'ensemble de la zone, considéré comme un tout, peut constituer un marché important, mais cela n'est pas toujours possible et les mix nécessitent souvent des adaptations aux échelons nationaux, ce qui implique des coûts supplémentaires.

Ce sont tous des marchés émergents, leur ouverture étant récente ; cependant, ils détiennent souvent une production locale déjà bien implantée.

La demande y est croissante, même s'il est nécessaire de nuancer cette caractéristique en fonction des secteurs d'activité, des régions et des types de consommateurs.

Ce sont des marchés relativement ouverts mais exigeants, car au pouvoir d'achat souvent limité.

Les pays du groupe de Visegrad peuvent procurer une ouverture sur les autres États d'Europe de l'Est, voire sur les pays de l'ex-URSS, car leur passé commun a laissé des habitudes et des structures d'échanges commerciaux nombreuses.

En conclusion, ces marchés offrent de multiples opportunités mais nécessitent des adaptations, qui demandent donc une comparaison rigoureuse entre les investissements induits et les bénéfices escomptés.

3. Les consommateurs d'Europe de l'Est se caractérisent par :
  - une forte préférence pour les produits nationaux ;
  - un pouvoir d'achat très hétérogène suivant le pays, le milieu urbain ou rural et l'âge ; sur ce dernier point, la situation est nettement différente de celle de l'Europe de l'Ouest, avec une population jeune beaucoup plus aisée que celle des seniors ;
  - une priorité des achats dans les anciens domaines de restriction : voyages et équipement du ménage ;
  - un fort besoin d'informations nécessitant des emballages explicatifs en langue locale et de nombreuses publicités ;
  - des achats effectués majoritairement dans les commerces de proximité et à pied ;
  - des sociostyles variables suivant les pays, notamment sur l'attitude par rapport au prix.
4. Les tranches de population offrant le plus fort potentiel de consommation sont les jeunes, les citadins et les CSP élevées (cadres, entrepreneurs).
5. Le produit doit être de marque locale, petit si possible et fiable.

Le prix doit être fixé en fonction de la valeur d'utilisation (« en avoir pour son argent »).

La publicité doit être informative et véhiculer un thème national.

La distribution doit s'appuyer sur un partenaire (grossiste) fiable, qui devra être contrôlé de façon stricte, et avec lequel l'exportateur mettra en place dans un premier temps toutes les sécurités de paiement nécessaires.

L'exportateur se trouve en définitive face à un comportement d'achat rendu relativement rationnel par le pouvoir d'achat limité ; le bénéfice du consommateur doit donc être rendu évident par le mix développé. Cela est bien sûr vrai uniquement pour un marketing de masse ; pour des positionnements plus spécifiques (luxe, prestige, produits typiquement occidentaux) ne visant qu'une tranche particulière de la population, on peut trouver des logiques totalement différentes.

# Chapitre 3 – Diagnostic et stratégie export

## ■ SENSIBILISATION

---

■ Proditec est une petite entreprise de 20 personnes, située sur le secteur hautement technologique de la vision artificielle. Elle détient 90 % du marché mondial de la vérification des pièces de monnaie et se développe sur les autres secteurs nécessitant un contrôle rapide et précis de produits de faible taille.

■ Le marché du contrôle des pièces de monnaie est par nature très restreint puisque la fabrication de monnaie est une activité étatique. Il y a donc un nombre de clients potentiels très limité (un peu moins que le nombre de pays dans le monde). De plus, le produit est un équipement industriel lourd dont le processus d'achat est long et le renouvellement peu rapide.

■ Pour assurer sa croissance, Proditec est donc « obligé » de diversifier ses marchés. Son axe de développement est exclusivement technologique, la seule similitude entre les marchés qu'elle touche étant le besoin de la vision artificielle. Cette stratégie repose sur le monopole de cette technologie, le savoir-faire technique du personnel et la capacité à développer des machines sur mesure en fonction des besoins des clients. Sur le marché des pièces, elle repose aussi aujourd'hui sur une connaissance quasi personnelle des différents intervenants.

■ Le premier risque est celui de la copie du logiciel qui constitue à lui seul l'essentiel du savoir-faire technologique de l'entreprise. Si Proditec démontre que son marché potentiel peut s'étendre, celui-ci sera alors susceptible d'intéresser de plus grandes entreprises, qui auront vite fait de s'approprier cette technologie.

Mais un autre point faible, tout aussi important, est la petite taille de cette entreprise, dans tous les sens du terme : faible surface financière, préjudiciable aux immobilisations de ressources nécessaires notamment lors de l'approche d'un nouveau marché, lors des activités de R & D ou pour la protection du produit à l'échelle internationale ; effectifs restreints sur une activité nécessitant d'une part de très hautes compétences technologiques et d'autre part des déplacements commerciaux fréquents.

## ■ EXERCICES

---

**Ex. 2** – Les utilisateurs de voitures particulières. – Les clients des compagnies aériennes. – Les acheteurs de véhicules d'occasion. – Les clients de l'Espace. – Les utilisateurs de transports en commun. – Les épouses des utilisateurs de berlines Mercedes. – Les consommateurs de soupes « faites maison ». – Les consommateurs de café moulu traditionnel.

**Ex. 3** Ce portefeuille est globalement équilibré ; néanmoins deux défauts sont notables :  
– il y a trop de produits dilemmes par rapport aux produits vedettes ; l'entreprise doit intensifier sa politique marketing sur ces produits afin d'accroître leurs parts de marché (modification des produits si nécessaire, pression publicitaire, référencement intensif) ;  
– il y a trop de produits poids morts ; étant donné qu'ils représentent une part importante du CA, il semble difficile de les abandonner ; en revanche, il est peut-être possible de les relancer en les réactualisant.

Globalement, malgré un équilibre d'ensemble, il y a trop de produits à faible part de marché. Si l'entreprise est dans une logique de marketing de masse, elle doit intensifier ses efforts commerciaux afin d'avoir davantage de produits dans une position dominante.

#### **Ex. 4** *Organisation horizontale*

■ Avant tout économique, l'organisation horizontale permet de réduire le nombre de postes dans l'entreprise et donc les charges de personnel. Mais elle vise aussi une circulation de l'information à la fois plus rapide et plus juste ; fondée sur une plus grande polyvalence des membres du personnel, elle permet ainsi une multiplication des échanges, des permutations de compétences qui rendent aussi l'information plus riche, moins souvent bloquée à un échelon hiérarchique. L'avantage essentiel qui en découle est une plus grande réactivité aux demandes de l'extérieur (clients, partenaires internationaux) grâce à une meilleure coordination interne. Un service export, notamment, en constitue une illustration évidente : toute information provenant d'un marché sera plus vite connue de l'ensemble des personnes concernées, qui pourront mieux en tenir compte par la suite.

■ Cependant, l'OH repose sur des impératifs présumés souvent difficiles à mettre en place dans une entreprise :

– sur une compétence enrichie et plus polyvalente de chaque membre du personnel, ce qui nécessite une redéfinition de la politique de recrutement et de formation ;

– sur une circulation des informations optimale, ce qui impose de modifier les comportements du personnel sur le partage de celles-ci (notamment entre les niveaux hiérarchiques) ;

– sur une remise à plat de la politique de promotion interne et de la gestion des carrières dans l'entreprise (puisque certains postes sont supprimés et d'autres créés) ;

– sur la grille de rémunération puisque les définitions de postes, et donc les responsabilités de chacun, vont être élargies.

Une OH ne peut donc pas se greffer artificiellement sur n'importe quelle entreprise au fonctionnement traditionnel ; elle suppose au contraire une redéfinition complète de la culture de l'entreprise, ce qui constitue un travail souvent long et douloureux.

#### **Ex. 5** *Positionnement*

Le positionnement peut être considéré comme l'étape charnière entre les décisions stratégiques et les décisions opérationnelles :

– le choix d'un positionnement pertinent découle d'une analyse approfondie des besoins du marché, des tendances de son environnement, des positions des concurrents et du savoir-faire distinctif de l'entreprise illustré par le produit ; il dépend donc directement de l'analyse stratégique préalable ;

– à partir du moment où ce positionnement a été choisi, toutes les décisions concernant les différentes variables du mix vont en découler, le positionnement assurant ainsi la cohérence d'ensemble de la démarche marketing. Pour tout choix opérationnel sur un des éléments du mix, la question « Est-ce que cette action contribue à renforcer le positionnement choisi ? » doit être posée préalablement.

## ■ APPLICATIONS

---

#### **Ap. 1** *Le virage marketing de Mercedes*

1. La nouvelle stratégie de Mercedes se caractérise par un maintien sur le positionnement haut de gamme, doublé d'une ouverture sur de nouveaux segments (Smart : petite voiture urbaine, Classe A : petite berline, Classe V : monospace).

Ce changement est dû au rétrécissement du segment grandes berlines et de son aspect de plus en plus concurrentiel ; en effet, non seulement le vieux rival BMW en est devenu le leader, mais de nouveaux concurrents y ont acquis une crédibilité plus forte qu'auparavant (marques japonaises, américaines ou européennes). Cette réduction de la marge de manœuvre de Mercedes devenait d'autant plus dangereuse qu'elle l'empêchait d'atteindre la « taille critique », rendue nécessaire sur le secteur automobile par les nombreux investissements industriels, commerciaux ou de R&D qu'il impose. C'est pourquoi Mercedes s'est tourné vers une stratégie de volume dont le produit clef est la Classe A. Il est à noter que les « incidents » qui ont eu lieu lors de son lancement (après la parution de cet article) ont fortement remis en cause les perspectives de cette stratégie : Mercedes, qui s'est toujours placé sur un positionnement de fiabilité et de sécurité extrêmes, a été pris en faute sur un des éléments les plus basiques de la sécurité : la tenue de route.

2. Pour s'ouvrir à de nouveaux segments, Mercedes doit atteindre d'autres tranches de la population : les femmes et les jeunes. Ce sont deux catégories qui n'ont pas la même attitude vis-à-vis de l'automobile que la cible traditionnelle de la marque : le prestige social et technologique y cède le pas sur la sécurité, la convivialité et la fonctionnalité. De critères tournés vers le regard des autres, on passe à des critères personnels, intimes.

Ce n'est donc plus le produit qui doit être montré mais ce que le consommateur peut en faire. D'un produit social on passe à un produit fonction. On présente donc le produit de l'intérieur et non plus de l'extérieur ; ainsi on montre davantage l'utilisateur comme thème central de la communication, jusqu'à dialoguer avec lui.

Voilà pour le thème ; mais les supports doivent aussi s'adapter. Puisque l'utilisateur est devenu le centre d'intérêt principal, il faut aller à sa rencontre : le cinéma est un média « jeune » par excellence et l'affichage dans le métro permet de démythifier le positionnement social de la marque. Celle-ci devient accessible pour des segments qui ne l'envisageaient même pas auparavant.

### **Ap. 2** *L'audit export des chambres de commerce*

1. Il s'agit d'une stratégie extensive visant à atteindre de nouveaux clients, des marchés plus ouverts, mais aussi de désaisonnaliser l'activité de l'entreprise en atteignant des zones où les ventes de stores ne se limitent pas à la période estivale.
2. La première phase est une phase d'études, à la fois internes par le diagnostic export de l'entreprise, et externe par l'identification des zones potentielles. Ensuite, la définition du plan d'action a conduit l'entreprise à la création d'une cellule export et à la mise en place d'un portefeuille de pays cibles. Sa mise en œuvre a conduit l'entreprise à traiter les aspects techniques de l'export (assurances, subventions, embauches). Enfin, l'entreprise est visiblement passée à une phase d'investissements et d'implantation sur certains marchés (Singapour), afin probablement de pérenniser les actions développées jusqu'ici.
3. La CRCI a ici joué le rôle d'un cabinet conseil, voire d'une SGE, c'est-à-dire une intervention de spécialistes capables d'expertise sur l'ensemble de la démarche export (de la réflexion préalable jusqu'à l'accompagnement technique) ; et ce pour un prix très inférieur à ceux pratiqués par les intervenants privés. Mais elle a aussi eu un rôle plus interventionniste en faisant bénéficier l'entreprise de ses relations avec des professionnels de l'export.

### **Ap. 3** *Smoby joue l'international*

1. L'internationalisation de Smoby a commencé de manière conjointe, c'est-à-dire en association avec d'autres entreprises du même secteur. Cette formule a facilité la mise

en commun des moyens nécessaires à l'export afin de rendre leur stratégie moins onéreuse. Elle a aussi permis à Smoby d'acquérir une forte expérience à l'export, tout en prenant moins de risques que dans un développement autonome. Forte de cette expérience et des contacts professionnels à l'export établis durant cette collaboration, l'entreprise a pu ensuite s'en détacher pour monter ses propres structures à l'étranger.

2. Ayant acquis aujourd'hui une position de force et une situation financière solide, Smoby peut désormais développer ses exportations par croissance externe, c'est-à-dire par rachat d'entreprises disposant d'un réseau international complémentaire.
3. Cette complémentarité permet d'acquérir des structures de distribution à l'étranger déjà mises en place et donc d'être présent de façon massive sur le marché beaucoup plus rapidement que par un développement *ex nihilo*. C'est visiblement le cas avec le rachat de Monneret, qui permet à Smoby d'acquérir des circuits de distribution sur deux marchés qu'elle n'atteignait pas : l'Italie et les États-Unis. Le seul « double emploi » induit par ce rachat concerne l'Allemagne, où Smoby va supprimer un des deux circuits.

La stratégie de croissance externe permet aussi d'augmenter la gamme des produits proposés aux clients et de répondre ainsi à davantage de besoins. Enfin, elle donne à Smoby une surface financière et une taille critique suffisantes pour lutter contre la concurrence internationale. (À noter que ce type de stratégie suppose une situation financière très saine et notamment une quantité de fonds propres suffisante pour absorber les actifs de l'entreprise rachetée.)

#### **Ap. 4** Budget service export – Entreprise JLB

Salaires :	$25.000 \times 1,5 \times 12$	=	450.000
	$10.000 \times 1,5 \times 12$	=	180.000
Déplacements :	Allemagne : $400 \times 2 \times 3 \times 5$	=	12.000
	Angleterre : $2.500 \times 5$	=	12.500
	Japon : $10.000 \times 5$	=	50.000
Séjours :	$600 \times 5 \times 15$	=	45.000
Divers :	$60.000 + 50.000 + 100.000$	=	210.000
<b>Total :</b>		=	<b>959.500</b>

Ce projet est réalisable étant donné que l'entreprise réalise 2 MF de marge brute à l'export. De plus, la mise en place de ce service export interne devrait normalement déboucher sur une augmentation du chiffre d'affaires export, rendant ce projet encore plus rentable.

#### **Ap. 5** Les PME françaises et l'export

1. Dans une logique d'internationalisation, les PME sont handicapées par leur manque de moyens : humains (absence de service export), financiers (insuffisance de fonds propres pour investir à l'étranger) ou techniques (capacité de production et acquisition de nouvelles technologies limitées).
2. Deux types de solutions peuvent permettre de combler ces handicaps : les regroupements d'entreprises (associations, joint-venture, portage) ou l'externalisation de certaines compétences (SGE, SCI, importateurs distributeurs).
3. – Le guichet unique est un souhait de la part des entreprises de trouver toutes les informations et les aides relatives à l'export au même endroit, auprès d'un seul organisme. Si le système d'appui aux entreprises est extrêmement riche, il est aussi très complexe et mal maîtrisé par les PME ; c'est pourquoi elles souhaiteraient n'avoir qu'un seul interlocuteur, quelle que soit la nature de leur demande. C'est l'optique développée par

- les « Maisons de la France », mais aussi par les « Euro Info Centres », qui visent à regrouper toutes les informations sur les mesures européennes.
- Le handicap de fonds propres est provoqué par la faiblesse des capitaux détenus par les PME (souvent d'origine familiale) : parfois ces capitaux suffisent à peine pour financer les immobilisations de l'entreprise et ne permettent donc pas d'investissements supplémentaires, notamment à l'étranger. Cette difficulté est d'autant plus contraignante que la taille des capitaux propres détermine aussi la capacité d'emprunt : l'endettement des PME pour des projets de croissance s'en trouve donc lui aussi limité.
  - Le capital risque consiste en la participation d'une entreprise dans le capital d'une autre par achat d'actions nouvellement émises. C'est donc une solution de financement pour cette dernière puisque cela lui permet d'augmenter ses fonds propres et donc sa capacité d'investissement. Cependant, il s'agit pour la première d'un placement plus risqué (et pas toujours mieux rémunéré) que de simples placements financiers, ce qui peut, notamment suivant les perspectives économiques, freiner cette forme de financement.

# Chapitre 4 – La sélection des marchés

## ■ SENSIBILISATION

■ Non, car il s'agissait d'une première vente dans un pays ni limitrophe ni européen, et les risques politiques sont plus importants. L'entreprise ne connaissait pas son client et elle a accepté de se faire payer par virement bancaire, ce qui n'est nullement une garantie de paiement. Le principal risque est celui de non-paiement. Il aurait fallu choisir le Crédit documentaire. (On suppose que les étudiants connaissent les techniques ou du moins en ont entendu parler.)

■ L'optique est de faire découvrir aux étudiants les types de classification qui seront présentés dans le cours. Ils doivent déjà pouvoir déterminer leurs natures (politique, économique, réglementaire, commerciale, géographique...) et les regrouper sur la base de critères objectifs, sans jugement de valeur.

Voici un corrigé indicatif, sachant que la classification n'est pas toujours aussi évidente.

Critères	Pour	Contre
<i>politiques</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• la démocratie</li><li>• fiscalité avantageuse</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• lourdeur bureaucratique</li><li>• problèmes politiques avec ses voisins</li></ul>
<i>économiques</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• main-d'œuvre bon marché</li><li>• esprit d'entreprise</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• système bancaire ancien</li><li>• endettement important</li><li>• des privatisations inachevées</li><li>• production énergétique inadaptée</li></ul>
<i>géographiques commerciaux</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• richesses agricoles et minérales</li><li>• un réseau de transport</li><li>• accès privilégié des pays ACP</li><li>• un accès aux pays zone US</li><li>• langue anglaise</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• marché domestique limité</li></ul>

■ L'étudiant doit aussi se poser des questions sur ce qui manque et qui est susceptible d'intéresser l'entreprise : en particulier des renseignements géographiques ainsi que des informations sur le marché de l'entreprise ou les modes de commercialisation (réseaux de distribution...).

■ Nous avons ici des informations de type économique sur le PIB, le niveau d'endettement ainsi que des informations géographiques, ce qui permet de compléter l'étude précédente.

■ L'étude est globalement complète dans la mesure où il nous faudrait connaître plus précisément l'activité de l'entreprise : à ce moment-là, compléter par une étude plus commerciale (et connaître les modes de distribution en particulier) serait nécessaire.

## ■ EXERCICES

### Ex. 2 Étude de pays – Utilisation des outils télématiques

■ C'est une question de cours et les élèves trouveront les éléments de réponse dans le livre. Cependant, en schématisant (mais en demandant aux élèves d'approfondir pour que ces notions soient bien présentes dans leur esprit), on obtient :

– diagnostic export de l'entreprise (essentiel pour connaître les atouts et les faiblesses de celle-ci) et analyse de son produit (quel marché pour son produit ?) ;

- déterminer les zones géographiques potentiellement intéressantes pour l'entreprise (compte tenu de son produit et du diagnostic) ;
  - réaliser une étude documentaire sur les pays intéressants ;
  - établir une matrice de sélection et indiquer le ou les pays les plus porteurs pour le produit de l'entreprise ;
  - prospecter sur place (en utilisant les assurances Coface) soit lors d'un salon, soit directement, ce qui permettra de tester le marché ;
  - décision : exporter ou non dans le pays (l'entreprise devra alors passer à la phase de recherche de distributeurs ou de choix d'implantation, cf. 6<sup>e</sup> partie).
  - *Étude de 2 pays.* Nous sommes dans la troisième phase de la démarche précédente. Bien souvent les élèves ne savent pas où trouver les informations. Il s'agit de les conseiller :
    - avant toute chose, faire une recherche sur la géographie du pays (carte) ainsi que sur les différents indicateurs économiques (PNB...) : il faut utiliser les revues spécialisées (principalement le *Moci*, qui est une mine de renseignements) ;
    - ensuite il faut s'adresser aux ambassades de ces pays, qui peuvent soit fournir des renseignements directement, soit orienter l'étudiant ;
    - le CFCE peut être l'étape suivante, mais il faut savoir précisément ce que l'on recherche (puisque l'entrée est payante) : le centre fournit en particulier des informations sectorielles (analyses de marché).
    - *Étude avec l'aide des banques de données ou d'Internet.* L'intérêt de ces questions est de mettre les étudiants en contact avec ces outils et de les utiliser. Il est alors inutile de donner un corrigé type, les élèves devant bâtir eux-mêmes un mode d'emploi. De plus, ils seront confrontés à :
      - des problèmes de connexion à Internet (en fonction des horaires) ;
      - des sites qui ne sont pas encore opérationnels (mise en place) ;
      - des problèmes liés à la recherche elle-même (si l'étudiant ne sait pas exactement ce dont il a besoin).
- Cela permettra aux étudiants de mettre en place une méthode de recherche (une fiche avec les informations recherchées).

### Ex. 3

- Les critères qui sont indiqués ici sont essentiellement de type économique.
- La Coface évalue deux types de risques : à court terme et moyen terme ce qui permet à l'exportateur d'évaluer ses possibilités. Ainsi s'il souhaite exporter en Iran et s'il s'agit d'une vente ponctuelle, l'entreprise pourra accepter cette vente. En revanche si l'entreprise souhaite exporter de façon durable et s'implanter par l'intermédiaire d'une filiale, il faut évaluer le risque.
- La Coface estime qu'à court terme, le risque est modéré en Iran car, pour l'instant, la situation financière du pays s'est rétablie grâce à un rééchelonnement de la dette et à une hausse du prix du pétrole. En outre, on observe une détente sur le plan des relations extérieures. Cependant, à moyen terme, la situation politique et la rigidité des institutions pourraient freiner cette croissance. Ces estimations ne sont faites que d'un point de vue économique et politique et la Coface ne tient pas compte des éléments commerciaux comme la consommation intérieure, le niveau de vie. Or ces éléments peuvent représenter une opportunité pour une entreprise, en particulier si le marché est demandeur. Il peut alors être intéressant d'évaluer le risque mais il faut aussi prendre en compte la taille de l'entreprise et sa situation financière.

## ■ APPLICATIONS

### Ap. 1 *L'entreprise Mobli*

- On va noter de 1 à 5 en considérant que 1 est insuffisant et 5 très bon. On pourrait attribuer des coefficients mais on prendra en compte seulement deux critères (car sur le plan politique, nous n'avons pas d'informations et en outre on peut considérer que les pays sont similaires).

Critères	Brésil	notes	Argentine	notes
Économiques :				
• PIB /habitant	3 405 USD	2	8 301 USD	4
• Inflation	20 % (1999)	2	0,9 %	5
• Chômage	7,6 %	3	12,4 %	2
• superficie	8,5 millions de km <sup>2</sup>	4	2,8 millions de km <sup>2</sup>	3
Commerciaux				
• Taux de couverture	Balance commerciale devenue positive	4	84 %	2
• Évolution du taux	Négatif avant 1999	4	négatif	2
• Croissance des exportations	En baisse, de même que les importations	2	stable	3
• Principales importations	France le 6 <sup>e</sup> et 8 <sup>e</sup> pour les exportations	3	Union européenne, Mercosur, Aléna	4
• Consommation	Recherche de la qualité	3	Changement dans la consommation et des Argentins qui consomment plus	4
<b>Total</b>		<b>27</b>		<b>29</b>
<b>Classement</b>		<b>2<sup>e</sup></b>		<b>1<sup>er</sup></b>

Une matrice est une aide à la prise de décision. On peut constater que le classement marque peu de différences car les pays sont relativement similaires. Il faut prendre en considération d'autres informations et étudier en particulier le mode de consommation.

- Il faut prendre en compte la forme de la note.

De	date
A l'attention de	
Objet : comparaison des tendances de consommation en Argentine et au Brésil	
<p>Au Brésil, on constate un vieillissement de la population ; 40 % de la population active sont des femmes et près de 80 % des brésiliens vivent dans des zones urbaines. La population se concentre dans les régions fortement industrialisées comme le Sud-Est qui représente plus de 43 % de la population totale. On constate également un fort métissage de la population. En ce qui concerne la tendance de la consommation, on distingue plusieurs périodes caractérisées par un souci de la qualité puis la fermeture des frontières ce qui a généré une baisse de la qualité des produits nationaux et enfin, depuis 1990, l'ouverture aux importations ce qui entraîne un retour à la qualité.</p> <p>En Argentine, on constate également une forte concentration de la population dans la capitale et la province de Buenos Aires (50 %) avec des disparités puisque 14,6 % de la population active sont sans emploi. Cependant la consommation reste importante et l'on constate une évolution vers des produits de restauration rapide ou de surgelés. Les Argentins sont très soucieux de l'éducation et ils restent volontiers chez eux pendant leur temps libre.</p>	

3. Pour déterminer le pays intéressant, il faut partir de l'analyse des produits de l'entreprise. Nous avons peu d'informations sur la consommation des meubles en osier mais nous pouvons faire quelques suppositions (de même, il s'agit pour les étudiants de faire avant tout des réponses pertinentes et cohérentes). Ainsi la première question nous a permis de constater que l'Argentine apparaissait comme le pays le plus intéressant. La deuxième question indique que les Argentins se préoccupent de leur intérieur (car ils passent leur temps libre chez eux) et l'on peut en conclure que la décoration et le confort de leur domicile peuvent être liés. Nous conseillons ainsi à l'entreprise Mobli d'exporter d'abord dans ce pays avant de se tourner vers le Brésil.
4. Il s'agit d'une question de cours qui reprend ce que l'étudiant a étudié dans ce chapitre. Notons les étapes suivantes :
  - étude documentaire en France ;
  - analyse auprès des PEE ;
  - mission de prospection sur place ou participation à des salons ;
  - recherche du mode de distribution le plus adapté ;
  - implantation directe ou exportation simple.

# Chapitre 5 – L'étude de marché

---

## ■ SENSIBILISATION

---

Il s'agit de faire définir par les étudiants ce qui sera étudié par la suite, mais de leur faire comprendre d'autres termes.

■ **Échantillon** : il s'agit de prendre un nombre réduit de personnes (ici 313 000 foyers) parmi l'ensemble de la population que l'on étudie (18 millions de Français), et de faire une enquête auprès de ces personnes (ce qui revient moins cher que d'étudier toute la population). Attention, il faut indiquer aux étudiants que le terme population définit ce que l'on étudie (et pas la population au sens général).

■ **Critères de comportement** : ce sont des caractères qui définissent la manière de se comporter d'un individu quand il achète : par exemple, est-il un acheteur occasionnel ou régulier, comment consomme-t-il... ?

■ **Informations off line/on line** : en fait il faut montrer à l'étudiant que ces termes sont utilisés pour cette étude mais que le terme pourrait être différent selon les études. Ici, on peut considérer que off line désigne toutes les informations qui n'ont pas de lien avec Internet (équipement, CSD) et on-line est lié aux caractéristiques de l'internaute sur Internet.

■ **Co-branding** : il s'agit d'un terme marketing qui désigne des actions couplées de deux marques différentes dans un cas particulier : par exemple Nestlé a réalisé une action de co-branding avec la marque Côte d'Or en lançant la mousse au chocolat Nestlé/Côte d'Or.

■ Les études réalisées dans ce texte sont des enquêtes de type sondage dont l'objectif est de recueillir des informations quantitatives, c'est-à-dire le pourcentage de personnes qui consomment, de quelle façon... On peut citer d'autres types d'études comme des études de notoriété, de produit, de prix...

■ L'intérêt est de connaître les opinions et les modes de comportement de ces individus et de mener des actions en conformité avec les informations recueillies. Les limites sont les problèmes de biais liés à toutes les études (problèmes quant à la rédaction du questionnaire, à son mode d'administration, les erreurs de l'échantillon, les problèmes d'analyse des résultats...).

## ■ EXERCICES

---

**Ex. 2** ■ Jusqu'à présent, GloCal Consult proposait deux approches : l'une essentiellement locale qui étudiait les tendances dans chaque pays et l'autre « local transversal » qui regroupait les populations par des croisements. La première était chère et la deuxième plus complexe. C'est pourquoi l'entreprise veut proposer une approche plus simple d'utilisation et applicable dans tous les pays.

■ L'entreprise peut ainsi avoir des informations plus précises sur le pays dans lequel elle souhaite s'implanter, mais cette étude peut aussi être utilisée en face à face ou par téléphone. Il suffit seulement d'ajouter quelques questions spécifiques. Cela lui permet de voir dans quelle mesure elle doit adapter ses produits ou si elle peut les fabriquer de façon uniforme.

**Ex. 3** ■ La répartition pour les méthodes quantitatives traduit l'importance des différents modes d'administration réalisés par les entreprises, à savoir les enquêtes à domicile,

dans la rue, par téléphone, par courrier et autres. Il est intéressant de regarder les différences selon les pays. Le premier graphique est la moyenne en Europe et l'on peut constater que la répartition est la même pour les enquêtes à domicile mais qu'il y a une différence pour les autres. L'enquête dans la rue est plus utilisée en France, ce qui n'est pas le cas du téléphone ni du courrier. On peut demander aux étudiants de s'interroger sur cette différence (réfléchir au mode culturel...).

■ Les différences selon les zones montrent l'importance de deux zones que sont l'UE et les États-Unis. On s'aperçoit que les enquêtes sont surtout réalisées par ces deux zones, ce qui peut s'expliquer soit par une faiblesse relative des études de marché comme outil marketing (ce qui est le cas du Japon où on privilégie d'autres outils), soit le timide développement des enquêtes (pour les autres zones). Là aussi, il n'y a pas de corrigé-type mais les étudiants doivent apprendre à analyser un graphique et essayer de trouver des explications (pertinentes).

**Ex. 4** L'objectif de ce document est de montrer aux étudiants que chaque pays a sa propre utilisation des études et que celles-ci peuvent être soumises à des réglementations différentes.

■ Les études citées sont les mesures d'audience, les panels, les études *ad hoc*. On peut ainsi demander aux étudiants de définir ce que l'on entend par toutes ces études (question de cours). Quelques noms sont cités, ce qui peut enrichir les connaissances de ceux-ci.

■ Cette question pose le problème de la liberté d'expression des individus : l'objectif des enquêtes est de connaître les motivations de ceux-ci et leurs freins et le pouvoir politique en place en Chine censure la liberté d'expression.

■ Les conséquences pour les instituts sont que le questionnaire doit être soumis au préalable au gouvernement, que des questions trop ouvertes (sur des sujets sensibles) seront interdites, et que la période de réflexion (en particulier sur la conception du questionnaire) sera plus longue.

## ■ APPLICATIONS

---

### **Ap. 1** *Étude de la Turquie*

#### 1. La démarche

Il s'agit de mêler les connaissances des étudiants avec les informations contenues dans le texte.

- Étude documentaire du pays.
- Déplacement en Turquie (qui se prépare), en s'aidant des services d'appui comme la CCFT.
- Analyse des partenaires éventuels (en s'informant aussi auprès de la communauté d'affaires française implantée en Turquie).
- Choix du partenaire, rédaction du contrat et mise en place du projet avec des professionnels (juristes, banquiers...).

2. **L'analyse du pays** permet d'éviter des erreurs par la suite, en particulier, l'analyse du potentiel du marché, du contexte culturel qui permettra de définir si l'accès à ce marché sera difficile ou non compte tenu du produit de l'entreprise.

3. **Les aides de la CCI** sont de différentes natures : une aide à formuler le projet de l'entreprise ; des recherches de fournisseurs ; identification de distributeurs, missions d'accompagnement dans des joint-venture ; le soutien du réseau de contacts, aide linguistique.

## Ap. 2 *Marché égyptien*

L'objectif de cette application est d'aider les étudiants à structurer leur analyse tout en les obligeant à rechercher les informations dans les différents documents présentés. La difficulté est de ne prendre que les informations pertinentes utilisables pour l'analyse.

1. Il s'agit d'informations économiques que l'on peut trouver dans le guide Moci, ou qui sont publiées par la DREE. Ce sont des informations chiffrées. Ensuite, on trouve une étude avec des données chiffrées sur le marché mais aussi des informations plus qualitatives sur le mode de consommation et les produits consommés en Égypte.
2. En principe, dans une analyse de marché, on étudie l'offre et la demande. Ici il s'agit surtout d'une étude pays dont l'objectif est de mesurer le potentiel du pays. La démarche sera alors différente et nous aborderons l'analyse générale du pays avant de se focaliser sur l'analyse sectorielle. Il faut aussi sensibiliser les étudiants à la forme, en particulier l'introduction et la conclusion d'une telle analyse.

■ **Introduction** : afin de déterminer si le marché égyptien peut présenter un intérêt pour une entreprise qui souhaite y exporter ses produits, nous étudierons dans un premier temps l'évolution générale de ce pays avant d'analyser les potentialités.

■ **Données générales de l'Égypte** : on s'aperçoit que les secteurs qui composent le PIB sont encore des secteurs primaires (comme l'agriculture qui constitue 17 % de la richesse, ainsi que l'industrie) mais le domaine des services apparaît croissant et représente 20,8 % ce qui est supérieur à l'agriculture. La croissance du PIB est modérée mais l'inflation est réduite, ce qui laisse apparaître une maîtrise des dépenses et des prix par le gouvernement. En revanche le chômage est supérieur à 20 % ce qui est important (moyenne européenne de 12 %) (annexe 4). La balance commerciale est déficitaire car les importations sont très importantes.

■ **Les relations France/Égypte** : on trouve ces informations dans les annexes 1 et 2. On s'aperçoit que les exportations de la France vers l'Égypte n'ont cessé d'augmenter depuis 1992 avec un solde excédentaire de 7 545, soit un taux de couverture de 725 %, ce qui montre le déséquilibre pour l'Égypte. La France est le troisième fournisseur pour ce pays. En ce qui concerne la répartition des exportations françaises vers l'Égypte, on note l'évolution positive de secteurs comme les produits industriels élaborés, les produits énergétiques et les biens de consommation courante. Cependant la concurrence reste vive parmi les autres pays (États-Unis, Allemagne).

■ **Les perspectives** : elles sont favorables dans la mesure où le contexte politique se libéralise et le marché s'ouvre aux échanges comme en témoignent les baisses de tarifs douaniers. En outre, la croissance de la population nécessite le développement des infrastructures, de biens d'équipement mais aussi l'importation de produits agricoles. La distribution se développe également et on note l'apparition de centres commerciaux ainsi que de supermarchés indépendants.

■ **En conclusion**, le marché égyptien est un marché prometteur compte tenu de l'ouverture de celui-ci et de la volonté des entreprises égyptiennes de nouer des partenariats avec des entreprises étrangères. En outre la France est un partenaire privilégié pour l'Égypte ce qui peut inciter d'autres entreprises françaises à s'implanter.

3. ■ Les secteurs porteurs sont les biens de consommation courante (+ 14,5 %/1996) et les biens d'équipement professionnels. Cependant, deux secteurs se dégagent qui sont les parfums-cosmétiques et la pharmacie. Pour le premier, la croissance a été de 48 % entre 1996 et 1997. Les cosmétiques sont surtout de basse et moyenne gamme mais les produits français bénéficient d'un prestige certain ce qui est un atout pour une entreprise française spécialisée dans ce domaine. Cependant les droits de douane sont encore importants. En ce qui concerne la pharmacie, la libéralisation

du marché devrait permettre un développement sensible de celui-ci et les laboratoires français ne représentent que 6 % du marché égyptien. Il manque des informations sur les attentes des consommateurs, leur mode de consommation, leur lieu d'achat, mais aussi sur les entreprises concurrentes égyptiennes et étrangères.

### **Ap. 3** Réalisation d'une enquête

1. Il s'agit d'informations qualitatives concernant la demande. Pour obtenir ces renseignements, on utilisera la technique de l'enquête par questionnaire (sondage), et nous verrons la méthodologie employée dans le § 4. L'entreprise Porcher doit mieux connaître les besoins de la clientèle des particuliers. Voici les informations dont nous aurions besoin :
  - l'évocation de la salle de bains : ce qu'elle est actuellement, ce qu'elle devrait être, comment elle est utilisée ;
  - les intentions en matière de salle de bains et de sanitaire : les projets de transformation et de rénovation, d'aménagement, le choix des accessoires ;
  - la connaissance des réseaux de distribution : la qualité de l'information obtenue sur le lieu de vente, la qualité de l'information obtenue par les médias, la perception des magasins spécialisés par rapport aux grandes surfaces ;
  - le budget des ménages prévu pour l'installation ou la rénovation de la salle de bains et du sanitaire en général.

2. Le(s) type(s) d'enquête

Les contraintes sont : la dispersion géographique de la population à enquêter, le coût conséquent. L'enquête visera surtout à étudier les comportements de la population et leurs modifications en matière de sanitaire. Il s'agit donc de réaliser une enquête qualitative à un moment donné en interrogeant un échantillon de la population. Le type d'enquête retenu sera une enquête ponctuelle par sondage.

3. L'échantillon représentatif sera prélevé selon la méthode des quotas en tenant compte d'un ou de plusieurs critères parmi les suivants : catégorie socioprofessionnelle, type d'habitat, taille du ménage, type de résidence (principale ou secondaire). Pour réaliser cet échantillon, on utilisera l'annexe 1 en calculant par exemple :
  - la répartition entre communes rurales et urbaines en pourcentage : ainsi les premières représentent 23 % du total ; l'échantillon devra alors comporter 23 % de personnes habitant dans ces communes ;
  - il faudra alors calculer dans chaque CSP la part dans le total :
    - pour les communes rurales, les agriculteurs représentent 15 % du total : on en tiendra compte dans l'échantillon des 23 % ; on appliquera la même démarche pour les autres CSP ;
    - pour les communes urbaines (77 % du total), les agriculteurs représentent 1,2 % du total (ce qui est logique).

Ainsi, sur un échantillon de 400 personnes interrogées, il y aura 92 personnes habitant les communes rurales et 308 personnes habitant en milieu urbain. Parmi les 92 personnes, 21 personnes seront agriculteurs. Parmi les 308 personnes, 4 seront agriculteurs.

On procédera ensuite de la même façon pour obtenir l'échantillon final.

4. Méthode de collecte des données

- a. L'enquête par téléphone est possible mais l'appel peut être long, l'identité du correspondant incertaine et la plage horaire des possibilités d'appel est limitée.
- b. L'enquête par correspondance permet de pallier le problème de l'éloignement géographique. Le questionnaire peut être plus long que celui de l'enquête par téléphone puisque l'enquêté est plus disponible et a le temps de répondre. Mais le

taux de non-réponses est très élevé. De ce fait, l'échantillon n'est plus représentatif et la méthode des quotas devient incohérente.

c. L'enquête à domicile, bien que coûteuse, doit être privilégiée. C'est la méthode la plus sûre.

d. L'enquête dans la rue est à bannir.

#### 5. Enquête à l'étranger

– Le premier problème sera de trouver des statistiques du type INSEE : en effet, tous les pays ne les réalisent pas (comme en Arabie Saoudite, où il est difficile de faire des recensements), et les données collectées ne sont pas toujours fiables.

– Le deuxième problème est encore lié à la fiabilité des informations obtenues, dans la mesure où les études ne sont pas menées de la même façon.

– Une fois que l'échantillon est réalisé, il faudra traduire le questionnaire et l'adapter (voir les études ETIC et EMIC dans le livre de cours).

– Le choix de la méthode de collecte devra aussi être étudié en fonction du contexte socioculturel du pays (dans certains pays les interviews individuelles peuvent être gênantes).

Il sera possible de compléter avec le livre de cours (chapitre 5). On attendra que les étudiants aient bien assimilé cette notion de contexte socioculturel.



# Chapitre 6 – L'adaptation du produit à l'international

## ■ SENSIBILISATION

■ Le premier avantage de la standardisation est une économie de coûts car elle permet des économies d'échelle aussi bien dans la production que dans la commercialisation.

Mais elle permet aussi de développer une notoriété internationale, qui peut s'avérer utile notamment lors de parrainages internationaux.

Enfin, cette notoriété acquise peut servir les nouveaux produits qui seront commercialisés sous la même marque : le consommateur accordera davantage sa confiance à un produit qu'il ne connaît pas encore si celui-ci est commercialisé sous une marque réputée.

■ Cependant, les besoins des divers marchés peuvent différer dans des proportions trop grandes pour qu'un même produit soit proposé à tous les consommateurs sans qu'il perde une grande part de satisfaction. Il faut donc pour chaque marché comparer les investissements induits par l'adaptation et les gains de part de marché escomptés par rapport à une politique standardisée, afin de savoir quel système est le plus rentable.

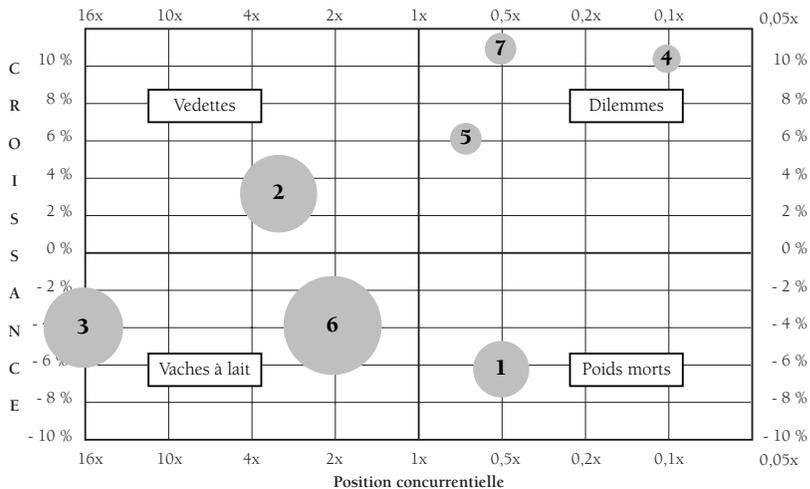
D'autre part, des modifications peuvent être imposées par la présence de produits concurrents trop similaires ou par des normes locales différentes.

■ De nombreux éléments du produit peuvent être adaptés : la marque et le nom du produit, la longueur de la gamme, l'emballage, la taille du produit, sa composition (goût, texture, aspect).

## ■ EXERCICES

**Ex. 2**

	PART DE MARCHÉ			Taux de croissance du marché	CA de l'entreprise <i>(en millions de FRF)</i>
	Entreprise	Concurrent n° 1	Position concurrentielle		
Produit 1	30 %	60 %	0,5	- 6 %	4,5
Produit 2	65 %	20 %	3,3	3 %	8,0
Produit 3	80 %	5 %	16,0	- 4 %	8,0
Produit 4	5 %	66 %	0,1	10 %	1,0
Produit 5	20 %	30 %	0,7	6 %	1,0
Produit 6	60 %	30 %	2,0	- 4 %	12,0
Produit 7	25 %	50 %	0,5	11 %	1,0



- Portefeuille globalement équilibré car contenant des produits dans chaque catégorie. Cependant, de nombreux produits dilemmes ne développent que des ventes réduites malgré l'attrait de leur marché.
- L'entreprise doit redoubler d'efforts sur ces produits afin de faire passer au moins certains en position de vedettes. Elle a lancé de manière satisfaisante de nouveaux produits sur les marchés prometteurs ; cependant il lui reste à intensifier leur implantation afin de pouvoir profiter de la croissance (extension du référencement, pression publicitaire, augmentation des gammes...).

### Ex. 3 Internet

Concernant le produit tout d'abord, Internet revêt les mêmes exigences que la VPC : le produit doit être attractif vu de l'extérieur, bien mis en valeur à l'écran et présenté clairement. Il est à noter qu'Internet, contrairement à la VPC sur catalogue, ne pose pas les mêmes problèmes de place disponible pour développer les explications techniques ou les arguments commerciaux. En outre, Internet étant par essence un moyen international, l'offre devra être suffisamment standardisée pour séduire des consommateurs d'horizons divers.

Concernant les services, l'entreprise devra mettre en place un système de livraison rapide et de paiement sécurisé. Pour rassurer le consommateur, une politique de « satisfait ou remboursé » semble nécessaire sur ce réseau où les pires escroqueries sont présentes et peuvent freiner l'acte d'achat.

## ■ APPLICATIONS

### Ap. 1 « Fausses marques, vraies copies »

1. Cf. encart : « Trois notions à ne pas confondre » (contrefaçon, copie, parasitisme).
2. Tout d'abord, certains pays sont plus propices à la contrefaçon que d'autres : Italie, Turquie, Asie du Sud-Est... Le plus souvent ce sont des pays en cours d'industrialisation où la contrefaçon est un moyen d'emploi et de développement économique qui ne dérange pas outre mesure les pouvoirs publics locaux. Tout litige reposant sur l'application locale des lois, les recours deviennent alors difficiles. Ensuite, un produit peut ne pas être protégé dans tous les pays, car les dépôts coûtent cher. Généralement il ne sera protégé que dans les pays où il est commercialisé ; rien n'empêche alors de le copier dans un pays voisin.

Enfin, l'éloignement du marché rend plus difficile sa surveillance, et la remontée d'informations doit être très fréquente pour pouvoir réagir à temps.

3. Il y a bien sûr les arrangements à l'amiable, voire les poursuites juridiques si cela ne suffit pas. Cependant, c'est surtout en amont que la lutte peut être efficace :
  - une politique d'innovation constante, de renouvellement rapide des produits, empêche les copieurs de suivre le rythme ;
  - une politique de qualité totale permet au consommateur de discerner très facilement le vrai produit de sa « pâle copie » ;
  - une démarche de dépôts systématiques de brevets et de marques est certes très coûteuse mais permet à l'exportateur d'avoir recours à la justice si nécessaire ;
  - l'acquisition de normes qualitatives internationales (type ISO) ou nationales permet aussi de différencier plus nettement le vrai du faux.

#### **Ap. 2** « *Orangina rouge : lancement réussi !* »

1. Tout d'abord, il y a le produit lui-même :
  - sa conception, son apparence, son goût, ses composants ;
  - ensuite, il y a son emballage : couleur, forme, étiquetage, texte ;
  - enfin, il y a le nom, qui doit être à la fois évocateur, séduisant et distinctif.
2. Les risques lors du lancement d'un nouveau produit sont nombreux (8 sur 10 échouent) :
  - tout d'abord il y a les risques au lancement : malgré toutes les études faites au préalable, le produit finalement commercialisé peut ne pas séduire le consommateur ;
  - ensuite, il y a l'attitude des distributeurs : sceptiques quant à la réussite du produit, ils peuvent en freiner le référencement ;
  - il y a le risque que les concurrents lancent des actions visant à parasiter la sortie du nouveau produit ;
  - la fidélisation du consommateur, après l'effet découverte, nécessite elle aussi un effort promotionnel important ;
  - enfin, et ce fut le principal problème pour Orangina Rouge, il y a le risque de cannibalisme des anciens produits par le nouveau : la cible du rouge était principalement constituée par les adolescents, mais les ventes ont largement débordé sur les enfants, principaux consommateurs de l'Orangina classique.

**N.B.** : Ce lancement réussi a permis à Pernod-Ricard de vendre Orangina à Coca-Cola pour une somme largement supérieure à celui de l'estimation financière.

#### **Ap. 3** « *À quoi sert la certification ISO ?* »

1. Deux types de normes sont présentées ici :
  - la norme ISO, norme internationale qui certifie la qualité du processus de fabrication (avec différents niveaux : ISO 9001, 9002, 9003...). En aucun cas cette norme apparaît sur les produits eux-mêmes ;
  - le label CE, norme européenne qui certifie la qualité finale des produits. Elle permet un marquage du logo CE sur le produit lui-même ou sur son emballage.Le second concerne donc directement le consommateur, alors que le premier intéresse surtout les donneurs d'ordres et les partenaires de l'entreprise.
2. La certification présente plusieurs inconvénients :
  - un coût direct élevé ;
  - un délai de validation très long ;
  - une procédure complexe ;
  - de nombreux coûts induits : investissements en nouveaux outils de production, embauches de nouveaux salariés, formation des autres, désorganisation temporaire, heures supplémentaires...

3. Mais elle présente aussi de nombreux avantages :
  - avantages internes : motivation du personnel, élargissement des compétences, travail en équipe, modernisation de l'appareil productif, économies réalisées grâce à la diminution des dysfonctionnements, recrutement de jeunes salariés, obtention d'aides possible, intérêt d'un audit provenant de l'extérieur... ;
  - avantages externes : argument commercial, satisfaction des clients par une plus grande qualité des produits, reconnaissance internationale, droit de répondre aux appels d'offres, court-circuit des normes nationales, possibilité de mener une démarche conjointe pour les PME...

**Ap. 4** *Guy Degrenne met le monde à table*

1. La politique de gamme de Guy Degrenne consiste en un élargissement extrême : accroissement du nombre de produits pour que la gamme contienne les produits spécifiques à chaque marché (adaptation), multiplication des différents styles représentés, des plus modernes aux plus classiques, déclinaison en trois marques distinctes (une pour la vaisselle quotidienne, une autre pour le milieu de gamme et une troisième pour le haut de gamme), ouverture du portefeuille sur les produits en porcelaine.
2. L'internationalisation est axée sur une logique d'adaptation aux demandes locales.
3. Cet axe se concrétise par :
  - l'élargissement de la gamme déjà évoqué ;
  - une distribution intensive, aussi bien en magasins spécialisés qu'en grands magasins ;
  - une fabrication réalisée dans des usines implantées sur les zones de consommation : France pour l'UE, Hongrie pour l'Europe de l'Est, Thaïlande pour l'Asie et les États-Unis.

# Chapitre 7 – La dimension prix et juridique de l'offre

## ■ SENSIBILISATION

---

### Analyse de l'appel d'offres

- Cet appel d'offres est très contraignant pour l'exportateur, soumis à des conditions précises et à des délais relativement courts.
- Non, elle n'est pas très équilibrée. Ici, nous sommes confrontés à un acheteur public qui, s'il présente des garanties de solvabilité, se permet par ailleurs de fixer des obligations très contraignantes. Certaines propositions sont équilibrées : les conditions de transport, les conditions de paiement.

## ■ APPLICATIONS

---

### Ex. 1 *Petit test de connaissances*

- a. Faux : le prix doit figurer dans l'offre de façon déterminée ou déterminable, en fonction des usages commerciaux par exemple.
- b. Vrai : la vente à perte ou dumping est interdite sur le plan international.
- c. Faux : au contraire, l'écrémage consiste à pratiquer les prix les plus élevés pour ne s'adresser qu'à une clientèle prête à payer le prix pour avoir un produit haut de gamme, de luxe ou de qualité.
- d. Vrai : en fonction de l'incoterm choisi, le vendeur et l'acheteur auront chacun à leur charge un certain nombre d'obligations et de frais à payer, bien qu'à la fin le montant total soit facturé à l'acheteur.
- e. Faux : l'offre lie le vendeur dès son émission, raison pour laquelle il doit intégrer de façon très claire tous ses coûts et anticiper éventuellement une augmentation des prix ; et il ne pourra plus la modifier si l'acheteur accepte ses conditions.
- f. Vrai et faux : dès que l'acceptation est manifestée, le contrat est juridiquement formé. Toutefois, les usages commerciaux conseillent de la confirmer par écrit.
- g. Faux : il ne peut révoquer son offre que tant que l'acheteur n'en a pas eu connaissance.
- h. Vrai et faux : il est illogique dans la mesure où l'on demande à l'acheteur le prix qu'il serait prêt à payer en fonction de ses ressources et de la qualité estimée du produit. Toutefois, il n'est pas forcément dangereux pour le vendeur, qui pourrait vendre ses produits à un prix plus élevé qu'il ne l'aurait escompté. En revanche, si le prix psychologique est inférieur à la fourchette qu'il s'est fixée, cela signifie qu'il est peut-être trop cher par rapport au marché, au niveau de vie...
- i. Vrai : l'offre doit intégrer tous les risques évalués par le vendeur, ainsi que leur couverture, qui se chiffrent en termes de coûts, mais aussi de délais et de formalités administratives (Coface, assurances, garanties bancaires...).
- j. Vrai : dans sa demande, l'acheteur peut exiger une caution pour certifier le sérieux et la bonne exécution des obligations par le vendeur.

### Ex. 3 *Calcul d'un prix psychologique*

**Objectif.** Cet exercice vise à faire réaliser par les candidats un calcul de prix psychologique à la fois de façon numérique et schématique et de les faire réfléchir aux implications et limites de cette détermination de prix .

### 1. Pourquoi les conditions d'administration sont-elles importantes ?

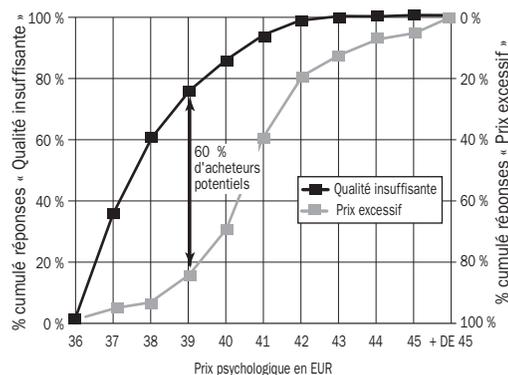
Les conditions d'administration doivent être reliées directement avec le type de produit et son positionnement. Ici, nous avons affaire à un produit de luxe, détenant un positionnement haut de gamme, acheté par des personnes ayant des revenus élevés. En conséquence, il faut administrer cette enquête dans des lieux où le produit est censé être vendu et où la clientèle visée est censée se trouver. Si on faisait la même enquête en GMS, il y aurait de fortes chances que les résultats soient différents et ne soient pas utilisables par l'entreprise.

### 2. Quel est le prix psychologique optimal ?

#### a) Résultat numérique

Prix moyen	Réponses « Qualité insuffisante »		Réponses « Prix excessif »		Cumul		% d'acheteurs potentiels
	nb	%	nb	%	Qualité insuffisante	Prix excessif	
36	350	35 %	0	0 %	100 %	0 %	0 %
37	250	25 %	40	4 %	65 %	4 %	31 %
38	150	15 %	20	2 %	40 %	6 %	54 %
39	100	10 %	90	9 %	25 %	15 %	60 %
40	80	8 %	150	15 %	15 %	30 %	55 %
41	50	5 %	300	30 %	7 %	60 %	33 %
42	15	2 %	200	20 %	2 %	80 %	18 %
43	5	1 %	70	7 %	1 %	87 %	13 %
44	0	0 %	50	5 %	0 %	92 %	8 %
45	0	0 %	20	2 %	0 %	94 %	6 %
+ DE 45	0	0 %	60	6 %	0 %	100 %	0 %
Total	1 000	100 %	1 000	100 %			

#### b) Méthode schématique



En conclusion, nous pouvons affirmer que le prix psychologique est de 39 EUR. Nous le constatons numériquement avec le tableau qui montre que le plus grand écart (60 %) correspond à la tranche de prix et nous le vérifions schématiquement puisque le plus grand écart entre les 2 courbes représente le même pourcentage.

### 3. Est-il acceptable par la société ? De quels autres éléments devra-t-elle tenir compte ?

Le prix sera acceptable par la société si son coût de revient export unitaire est inférieur au prix psychologique. De plus, il faudra ensuite le comparer avec le prix du marché considéré pour des produits similaires. Puis, il faudra voir s'il existe des prix imposés ou des restrictions de prix législatives.

4. *De quels autres éléments de la demande faudra-t-il tenir compte pour fixer définitivement le prix ?*

La clientèle peut attendre des normes spécifiques ou des éléments de qualité, de fabrication, de tests particuliers auxquels l'entreprise devra se soumettre. En outre, elle peut aussi attendre des démonstrations, des informations. Ce sont des éléments qui accroîtront le coût du produit puisqu'il faudra les intégrer dans le coût de revient export.

**Ex. 4** *Comparaison avec le prix du marché*

**Objectif.** Cet exercice vise à faire travailler les étudiants sur la fixation d'un prix par rapport à celui du marché considéré. Là encore, ils pourront en appréhender les avantages et les contraintes pour l'entreprise.

1. *Quelle stratégie de prix va adopter M. Lavergne ?*

M. Lavergne fabrique des produits innovants de très grande qualité. En conséquence, il va adopter une stratégie leader/d'écramage. Cette stratégie sera d'autant plus facile à mettre en place qu'il n'existe pas de concurrence directe sur ce type de produits.

2. *Quelle politique de prix va-t-il mettre en place ?*

Sa politique sera des prix élevés. En effet, on sait que les consommateurs allemands sélectionnent les produits en fonction du prix, le plus bas pour certains biens courants, mais qu'ils sont prêts à payer un prix élevé pour acheter des produits de grande qualité. Si M. Lavergne veut imprégner une image de qualité, il faudra qu'il se situe au-dessus de ses concurrents directs. Or, le sujet nous dit qu'il n'en existe pas. Cet élément laisse une grande marge de manœuvre à M. Lavergne. Toutefois, il devra tenir compte du prix du marché allemand des jouets, des attentes et habitudes des consommateurs pour se positionner au-dessus.

3. *Quelles mesures d'accompagnement va-t-il éventuellement utiliser ?*

Il devra utiliser des mesures de :

- communication : faire connaître et positionner l'entreprise dans l'esprit des consommateurs, les informer sur le caractère innovant et de qualité des produits...
- promotion : faire tester les consommateurs et leur faire acheter les produits, puis essayer de les fidéliser.

4. *Quelle décision de commercialisation pourra-t-il prendre ?*

Étant donné le caractère de qualité et innovant du produit, son prix élevé, il est hors de question de le vendre en GMS. Il faudra trouver des détaillants de jouets ou un mode de distribution sélective (par exemple, grands magasins ou grandes surfaces spécialisées dans les jouets).

5. *Sa position aurait-elle été la même, si le prix maximum du marché des peluches avait été de 37 EUR ?*

Le coût de revient export unitaire des peluches est fixé à 36 EUR, auquel il faudra ajouter les coûts logistiques. Le fait d'avoir 1 EUR de plus risque de rapprocher l'entreprise du prix maximum du marché.

2 solutions s'offrent à l'entreprise :

- soit elle pratique une stratégie de différenciation et montre que le prix des peluches, de par son caractère innovant et de qualité, justifie un prix supérieur. Toutefois, une question se pose : la clientèle pourra-t-elle acheter les produits en fonction de ses revenus ? Il faudrait que l'entreprise fasse une campagne de communication très performante pour sensibiliser le public, se faire connaître et reconnaître pour sa qualité. Mais dans ce cas, la campagne de communication va renchérir le coût de revient. Il ne faut pas que le prix, même s'il est supérieur à celui du marché, soit trop élevé pour les ressources des clients.

– soit le prix est vraiment maximum et l'entreprise, ne pouvant vendre à perte, sera obligée de renoncer à aborder ce marché. Ou alors, il faudrait que l'entreprise essaie de comprimer son coût export pour dégager une petite marge. Mais il faut en plus éventuellement rajouter la marge du distributeur ou la commission d'un intermédiaire, ce qui renchérit le prix du produit.

### **Ex. 5** Rentabilité d'une opération

**Objectif.** Cet exercice a pour but de faire calculer un seuil de rentabilité, sous différentes formes, et de faire réfléchir les étudiants aux conséquences du résultat.

#### 1. Calcul du seuil de rentabilité

Le seuil de rentabilité représente l'équilibre entre les recettes et les charges (fixes + variables) qui aboutit à un résultat nul. Cette détermination est très importante pour l'entreprise qui n'a pas le droit de vendre à perte.

Formule : CHARGES FIXES/MARGE SUR COUT VARIABLE

Détermination des charges variables :

– Étiquetage	:	3 000
– Traduction	:	6 400
– Collecte de documents	:	300
– Personnel (6,5 x 8 h x 5 jours x 5 intérimaires)	:	1 300
– Adaptation au conditionnement	:	4 100
– Coût d'importation des glaces (1 EUR x 8 000 000)	:	8 000 000
<b>TOTAL</b>	:	<b>8 015 100 EUR</b>

Détermination de la marge sur coûts variables :

Chiffre d'affaires espéré :  $8\,000\,000 \times 2 \text{ EUR} = 16\,000\,000 \text{ EUR}$

$(8\,000\,000 \times 2) - 8\,015\,100 = 7\,984\,900 \text{ EUR}$

En % :  $7\,984\,900 / 16\,000\,000 \times 100 = 49,9 \%$

a) En valeur (Coûts fixes/marge sur coût variable)

Seuil en valeur :  $427\,481 / 0,49 = 872\,410,2 \text{ EUR}$

b) En quantité (seuil de rentabilité en valeur/chiffre d'affaires HT)

Seuil en quantité :  $872\,410,2 / 2 = 436\,206 \text{ glaces}$

#### 2. Précisez le point mort

Ce calcul permet de connaître à quelle date le seuil de rentabilité sera atteint. Il se calcule en jours (calcul sur 360 ou 365 jours) ou en mois (12 mois) par la formule suivante :  $\text{Seuil} \times \text{temps exprimé en jours ou en mois} / \text{CA HT}$

$872\,410,2 \times 365 / 16\,000\,000 = 19,9$  soit 20 jours

on peut aussi utiliser le nombre de jours d'une année civile, soit 360 jours à la place de 360, on obtient 19,6 jours, soit 20 jours, le même résultat que ci-dessus.

#### 3. Conclusion de l'opération, en termes commercial et financier

Cette opération sera très profitable en terme commercial puisque l'entreprise Kimo pourra se lancer sur un nouveau marché, très différent du français, et sur un nouveau continent, qui pourrait, par la suite, représenter une tête de pont vers d'autres pays du continent américain.

Financièrement, on le voit, le seuil de rentabilité sera très vite atteint et le nombre de glaces commercialisées permettra d'obtenir très rapidement, que ce soit en termes de nombre de glaces ou de date, un bénéfice. Ces calculs sont essentiels pour Kimo car de nombreux coûts liés à l'exportation se rajoutent (étiquetage, adaptation du produit...) et doivent être intégrés au coût de revient du produit pour en apprécier toute la dimension. Ces coûts complémentaires vont augmenter le seuil de rentabilité et éventuellement le prix de vente du produit. Aussi, Kimo devra comparer le nouveau coût de revient export avec le prix acceptable par les Argentins pour savoir s'il peut ou non continuer son projet d'exportation.

4. *Quelles sont les autres informations que Kimo aura dû obtenir avant de démarrer son opération et ensuite ?*

– Avant de démarrer, Kimo devra obtenir le prix psychologique et connaître le prix du marché pour savoir s'il peut commercialiser les glaces en se réservant un certain bénéfice. Mais plus généralement, il devra obtenir toute information destinée à prouver qu'il y a un marché ou non.

– Ensuite, il devra mettre en œuvre une veille commerciale et financière pour savoir où il se positionne et, le cas échéant, réajuster son prix.

## ■ APPLICATIONS

### Ap. 1 *Cas Sicame*

Objectif : cette application est destinée à sensibiliser les étudiants sur l'importance d'une offre pour essayer d'abord de séduire son éventuel cocontractant, puis sur les conséquences juridiques de l'acceptation en bloc des conditions qui y figurent. Ici, la facture proforma a été rédigée au mépris des règles élémentaires de l'art et aucune réponse ne lui est parvenue. En effet, il manque de nombreuses mentions obligatoires. Suggestion : on pourrait à la suite de cet exercice faire remplir une facture proforma vierge aux étudiants prévoyant toutes les mentions obligatoires.

1. – *Critique de la facture proforma.*

Mentions obligatoires	Cas Sicame
– coordonnées des parties	– pas d'adresse du destinataire
– date	– n'apparaît pas
– titre « facture proforma »	– n'est pas en évidence
– objet	– très vague
– prix	– apparaît
– conditions de livraison	– expéditions partielles autorisées, mais rien sur le lieu d'arrivée des marchandises
– date de livraison	– aucune
– incoterm	– absent : faut-il deviner FCA Le Bourget ?
– mode de paiement	– crédit documentaire irrévocable et confirmé par une banque française à 90 jours
– devise	– EUR
– mode de transport	– on devine l'avion (Le Bourget)
– date d'expédition	– n'apparaît pas
– date de validité	– n'apparaît pas

Mentions manquantes	Conséquences pour Sicame
– date de validité	– Le vendeur risque de ne pas pouvoir modifier ses prix s'ils varient et être pénalisé financièrement.
– incoterm/mode de transport	– Le destinataire ne pourra pas apprécier ses obligations et le partage de frais et de risques. De plus, il ne saura pas si le transport envisagé est maritime ou aérien (connaissance de tous les aéroports parisiens ?).
– mode et conditions de livraison	– L'acheteur n'a aucune indication sur le lieu d'arrivée, ni sur la date. Sicame risque de livrer ses marchandises à un destinataire absent ou qui pourrait attendre ses marchandises sur un autre lieu. On ne sait pas si l'acheteur potentiel réside à Abidjan ou ailleurs, ce qui pose le problème de l'aéroport d'arrivée.

- date d'expédition	- Dans le cadre du paiement par crédit documentaire, on aura besoin de la connaître. Pour Sicame, cela lui donnerait une idée des délais dont il dispose pour fabriquer et expédier la marchandise.
---------------------	---

En conclusion, nous pouvons dire que Sicame n'est pas une entreprise très rigoureuse. On ressent qu'elle est néophyte en matière d'exportation. On pourrait penser que toutes les informations figurent par déduction. Mais cela ne suffit pas : il est nécessaire qu'elles soient expressément stipulées pour éviter toute ambiguïté.

2. *Pourquoi l'entreprise destinataire n'a-t-elle pas donné de réponse ?*

Le destinataire de l'offre attendait sans doute une facture proforma qui soit plus complète et détaillée. Ne trouvant pas les mentions minimales, il a dû juger que son éventuel partenaire n'était pas sérieux et n'avait pas une démarche professionnelle. Lorsqu'un contrat ou une commande n'est pas encore conclu, la facture proforma représente l'image de marque de l'exportateur. Un acheteur sentant que l'offreur n'est pas professionnel hésitera à s'engager pour éviter tout problème éventuel.

Il aurait fallu expliquer au directeur de Sicame qu'exporter ne s'improvisait pas et que la concurrence rendait l'approche des marchés extérieurs beaucoup plus difficile. Aussi l'entreprise destinataire située à l'étranger sera-t-elle plus méfiante et exigeante quant aux prestations qu'elle attend de Sicame. Il faudrait que son directeur comprenne que c'est son image qu'il projette à son client et le sensibiliser à la formalisation d'une offre et à l'importance qu'elle revêt.

**Ap. 2** *Cas « Froid Alliés »*

**Objectif.** Cet exercice a pour but de sensibiliser les étudiants à l'importance d'un prix d'offre et à la difficulté de pouvoir l'établir avec précision, surtout pour un produit très technique ou sophistiqué. Il se double d'un petit calcul à réaliser qui peut se coupler avec un cours de gestion sur les coûts ou la comptabilité analytique.

1. *Quels sont les inconvénients de ne pas avoir de tarif export ?*

L'entreprise ne connaît pas le coût de revient de son produit et n'a aucune connaissance de la comptabilité analytique ;  
 - elle ne peut répondre rapidement à une demande d'offre ;  
 - elle risque de fixer un prix erroné et insuffisant pour sa rentabilité ;  
 - elle risque des problèmes de trésorerie.

2. *Quelles démarches permettent de le calculer ?*

Elle doit se rapprocher de son service comptabilité pour obtenir l'ensemble des coûts de revient, ainsi que de tous les services concernés pour retracer la chaîne des coûts de revient.

3. *Calculer le prix d'offre. Pensez-vous qu'il soit complet ?*

Rubriques	Calcul	Résultats
- Approvisionnement :	2 000 × 50	100 000
- Fabrication :	2 750 × 50	137 500
- Adaptation :	80 × 50	4 000
- Emballage :	100 × 50	5 000
EXW usine :		246 500
- Mise à FOB :		810

– Documents :		28
– Qualité :		610
– Transport :		2 900
CFR Mombasa :		250 848
– Assurance :	CIF Mombasa – CRF Mombasa	2 790
CFR Mombasa :	CFR/1 – (1,1 × 1,1 %)	2 821,03134
– Frais de crédoc :	1 % du CIF	28,2103134
– Couverture des risques :	2 % du CIF	56,4206269
– Maintenance :	33 × 50	1 650
– Formation :	43 × 50	430
– Marge de sécurité :		1 000
<b>Prix d'offre complet</b>		<b>5 985,66229</b>
<b>Prix d'offre unitaire</b>		<b>119,713246</b>

#### Commentaires :

On trouve le résultat en EUR, mais la conversion en USD dépendra du cours du jour. De plus, on a certaines valeurs peu précises, comme le nombre d'employés qui s'occuperont de la formation. Aussi, l'entreprise a intérêt à prévoir son prix d'offre de façon large.

Le vendeur semble avoir intégré un maximum de paramètres puisqu'il prévoit les garanties pour la couverture des risques, une marge de sécurité au cas où il y aurait une augmentation de prix ou des incertitudes le majorant en cours de fabrication ou d'expédition. Au cas où il ne serait pas sûr de son calcul, il devrait le revoir avec le Service Comptable de son entreprise. De même, il a intérêt à fixer une limite de validité de son offre au cas où les prix augmenteraient.

#### 4. Peut-on utiliser ce même tarif pour toutes les commandes ?

Non, car ces produits sont très techniques et le prix peut varier selon la distance, les risques, le nombre de pièces commandées... De plus, il y a des charges variables (toutes les sommes qui sont exprimées par pièce), des charges fixes (tous les forfaits qui vont dépendre du nombre de pièces commandées pour pouvoir les évaluer plus justement), des pourcentages qui varieront selon le montant du contrat (frais de crédit documentaire, de couverture des risques). Par contre, la société pourrait prévoir un prix EXW Besançon ou FOB/FCA Port ou aéroport français (à condition d'utiliser toujours le même port ou aéroport, ce qui n'est pas toujours possible en fonction des distances) qui lui servirait de base, puisque c'est le résultat du calcul du coût de revient de son produit et ensuite, l'adapter en fonction des souhaits de l'acheteur et des aléas de la commande. Par contre, une fois déterminé, on pourrait l'appliquer à des pays faisant partie d'une même zone et demandant les mêmes obligations logistiques, de sécurité...

5. *Quelles sont les caractéristiques de cette offre ?*

La société d'import-export exige :

Caractéristiques	Conséquences
- 50 climatiseurs industriels	Ce sont des appareils très techniques, qui demandent beaucoup de soins de fabrication. Cette commande est importante et on devra la fabriquer sur mesure, ce qui nécessite de la planifier.
- CIF Mombasa	Le vendeur aura en charge toutes les obligations administratives et logistiques de la France au port de Mombasa. Il a la maîtrise du transport principal, des risques et de toutes les obligations dans son pays, ce qui peut être pratique pour lui. En revanche, il va devoir se charger de l'expédition des climatiseurs et veiller à ce que la marchandise arrive à destination en bon état.
- Paiement accepté en EUR mais le vendeur exige des USD	Le vendeur ne court pas le risque de change et n'a pas de charges particulières de facturation en devises, s'il facture en EUR. Il joue la sécurité. Par contre, il exige des USD, sans doute parce que le cours de la devise est plus favorable pour lui, à condition que le cours s'apprécie toujours. Il joue sur un gain facile lié à sa position de change favorable. Dans le cas contraire, il courra un risque de change.
- À destination du Kenya	Le moyen de paiement n'est pas indiqué et le vendeur devra se protéger en communiquant son offre, car le Kenya est un pays à très hauts risques (commercial, politique...).

6. *Que pensez-vous de l'attitude de M. Paulin eu égard au paiement ?*

Le Kenya, ancienne colonie britannique, accepte le paiement en EUR. Ce serait une simplification de la gestion en devises pour la société et M. Paulin ne courrait pas de risque de change. Toutefois, il demande un paiement en USD, ce qui ne gênera pas l'acheteur, eu égard à sa zone de devises. Il joue sur l'appréciation de la devise qui lui apportera un gain facile. Mais, en fonction des délais de paiement, attention aux cours des devises qui s'effondrent... Si la devise continue à s'apprécier, cela va entraîner un gain pour lui, mais comme il n'a pas de couverture, en cas de retournement de situation, il pourrait y perdre. Tout dépend de la prise de risques acceptée par le vendeur et de son désir de spéculation.

**Ap. 3** *Cas « High Tech »*

**Objectif.** Cet exercice vise à faire réfléchir l'étudiant sur la stratégie de prix envisageable par une entreprise et la fixation de son prix export en fonction de plusieurs contraintes.

1. *Quelle sera la stratégie de prix de High Tech ?*

Les produits de High Tech sont haut de gamme, innovants, de luxe. En conséquence, l'entreprise pratiquera une stratégie d'écémage avec des prix élevés et réservés à une clientèle aisée ou prête à payer le prix fort pour obtenir des produits de qualité.

2. *Quelles conclusions et conséquences pouvez-vous en tirer ?*

Déterminer le prix d'acceptabilité permet de connaître le prix que le plus grand

nombre de personnes interrogées seraient prêtes à payer en fonction de leurs revenus et de la qualité conférée au produit. Ici, le sondage fait apparaître un prix plus bas que celui du marché des produits similaires à High Tech.

Ce résultat est inquiétant pour l'entreprise, car elle ne pourrait pas envisager une opération commerciale à ce prix, insuffisant par rapport à ses coûts. Avant d'en tirer les conséquences, il faudrait se poser des questions sur les circonstances dans lesquelles s'est effectué le sondage :

- qui l'a conçu et administré ?
- l'échelle des prix était-elle bien ciblée ?
- le lieu était-il conforme à la situation du produit dans sa gamme de prix ?
- à quel moment a-t-il été réalisé ?
- le segment était-il représentatif de la clientèle qui envisagerait cet achat ?...

Si les circonstances s'avéraient mal maîtrisées, un nouveau questionnaire serait nécessaire. En effet, les résultats obtenus diffèrent trop de l'étude de marché. À l'inverse, si les résultats se confirmaient, il faudrait que High Tech revoie son projet.

*Le problème serait-il identique si les personnes avaient proposé 9 000 USD ?*

Si les personnes avaient proposé un prix d'acceptabilité de 9 000 dollars, cela aurait signifié qu'elles seraient prêtes à payer un prix supérieur à celui du marché de ce produit. Elles connaissent peut-être la réputation de l'entreprise ou ont une idée de la position et du positionnement du produit. Dans ce cas, High Tech ferait une opération commerciale optimale puisqu'il pourrait pratiquer des prix très élevés et retirer des profits substantiels susceptibles d'être répercutés sur d'autres politiques commerciales. Si ce prix s'avérait trop élevé une fois la vente lancée, High Tech pourrait toujours le baisser pour s'aligner sur ses concurrents et conserver une position profitable.

3. *Quel prix public serait envisageable ? Sinon, quelles mesures doivent être mises en place ?*

Le prix public serait de :

– EXW France	6 000 USD
– logistique	300 USD
– marge (30 % de 6 300 USD)	1 890 USD
<b>Total</b>	<b>8 190 USD</b>

Ce prix est envisageable dans la mesure où les prix du marché de produits similaires vont de 7 500 à 8 500 dollars et où le prix psychologique se trouverait dans cette fourchette ou au-dessus. Si les prix ne correspondaient pas aux attentes du marché, il faudrait s'interroger sur diverses mesures à instaurer :

- peut-on réduire le coût de revient ?
- peut-on réduire les coûts logistiques en réduisant le nombre d'expéditions et en envoyant des conteneurs pleins ? A-t-on fait une étude comparative de tous les auxiliaires logistiques ?
- peut-on demander au distributeur de réduire au départ sa marge pour lancer le produit ?

Si aucune de ces mesures n'est applicable, il faudra revoir sa stratégie et son projet export.

#### **Ap. 4** Cas « Miele »

**Objectif.** Cet exercice a pour but de sensibiliser les étudiants à l'importance des conditions générales de vente.

1. *Que pensez-vous de la façon dont les conditions sont libellées envers le client ?*

Le fait que les conditions se trouvent au dos des documents commerciaux n'est pas surprenant. C'est une habitude commerciale très répandue. Il faut que l'acheteur

fasse un effort pour en prendre connaissance, mais lorsqu'il signe le document commercial, il agréé par la même occasion les conditions, même si elles sont au dos. D'où une certaine méfiance de sa part et l'obligation de bien les lire avant de signer tout document qui pourrait l'engager par la suite.

Le fait que les conditions soient rédigées à l'encre gris clair est plus contestable, car elles sont difficiles à lire et un acheteur pourra se trouver rebuté par une encre aussi claire. Mais comme elles existent, l'engagement est le même. On peut aussi signaler le fait qu'elles sont rédigées en français, ce qui dénote un effort commercial particulier de la part de Miele qui est une entreprise allemande et qui les adapte à ses clients. Les Allemands sont très exigeants envers la présence et le contenu de ces conditions.

2. *Que pensez-vous de ces clauses ? Vous apparaissent-elles équilibrées ?*

Ces clauses décrivent les droits et obligations de chaque partie. Mais déjà, dès la première clause, on devine que Miele va se garantir contre un certain nombre de risques puisque l'entreprise précise que l'acceptation de ses clauses entraîne renonciation à celles de l'acheteur. Par contre, il place des protections en disant que ce dernier devra obtenir confirmation écrite du siège pour des prérogatives spéciales.

Miele se couvre contre un certain nombre de risques et fait basculer la responsabilité sur l'acheteur :

- réserve du droit de modification des produits, même sans changement de prix ou de qualité ;
- définition de la force majeure, l'exonérant de toute responsabilité ;
- existence d'une clause résolutoire laissant un délai assez long au vendeur (retard de 6 mois dès la livraison) pour justifier l'annulation de la commande. Par contre, la rupture pour non paiement du prix ne prévoit pas de délai à l'acheteur pour s'exécuter, mais le vendeur conserve les acomptes versés ;
- les appareils voyagent toujours aux risques et périls de l'acheteur ;
- l'emballage facturé n'est pas repris ;
- il y a une clause de réserve de propriété draconienne ;
- il y a une clause pénale, mais on ne sait pas sur quelle assiette sera calculé le taux ;
- possibilité de modifier les conditions de paiement et de livraison en cas de renseignements défavorables sur l'acheteur ;
- il existe un certificat de garantie qui énumère les protections dues par le vendeur ;
- un défaut n'autorise pas l'acheteur à ne pas tout payer ;
- aucune indemnité en cas de défaut sur le produit ;
- le SAV est à la charge des revendeurs et doit être assuré par eux.

On peut trouver ces clauses très dures pour l'acheteur et relativement déséquilibrées en sa défaveur. Mais, il ne faut pas perdre de vue que les conditions de vente sont élaborées par le vendeur pour sa propre défense. En conséquence, il a intérêt à ne pas lui laisser trop de prérogatives mais à prévoir tous les cas pouvant entraîner des difficultés, de manière à bien se couvrir.

3. *Ces clauses sont-elles transposables à toute transaction internationale ? Quelles clauses pourrions-nous rajouter ou modifier ?*

La plupart de ces clauses, que nous pourrions qualifier d'usuelles, sont transposables. Par contre, certaines clauses plus précises devront être adaptées au pays visé (habitudes commerciales, contraintes législatives...).

La clause attributive de compétence judiciaire pourrait être modifiée au profit d'un tribunal étranger, par exemple. La clause pénale devra être éventuellement réajustée.

# Chapitre 8 – La conception de la prospection

## ■ EXERCICES

**Ex. 2** ■ La liste des foires à l'étranger est publiée chaque année dans un numéro spécial du *Moci*.

Par ailleurs, des banques de données, sur Minitel ou Internet, informent les exportateurs (exemple : Doc-Expo sur Minitel). Les PEE communiquent, sur simple demande, une liste de toutes les manifestations ayant lieu dans le pays (ou la région) où ils sont implantés. Les fédérations et syndicats professionnels sont susceptibles de donner des informations sur des manifestations spécialisées concernant leur secteur d'activité. Pour aider à établir une première sélection, le CFME établit chaque année une liste de cent cinquante à cent quatre-vingts manifestations sélectionnées par ses soins à l'attention des exportateurs français.

■

Entreprise X SA, au capital de... F adresse tél. – fax	Paris, le 10 juin 2001
	PEE (Adresse)
Monsieur,	
Fabricant des meubles d'ébénisterie de prestige, selon des méthodes artisanales traditionnelles, nous sommes aujourd'hui présents dans la plupart des pays européens, où nous réalisons 35 % de notre chiffre d'affaires, notamment sur le marché allemand, culturellement proche du marché autrichien. Nous sommes également représentés depuis un an sur le marché américain.	
Le marché autrichien nous apparaissant comme un marché porteur pour nos produits, nous envisageons une prospection de deux années sur celui-ci.	
Notre marque bénéficiant déjà d'une bonne notoriété, nous souhaitons participer aux manifestations autrichiennes correspondant à notre secteur d'activité.	
À cet effet, nous vous serions reconnaissants de bien vouloir nous adresser une liste des manifestations autrichiennes susceptibles de nous intéresser, accompagnée dans la mesure du possible de vos observations.	
En vous remerciant de votre aimable concours, nous vous prions d'agréer, Monsieur, l'assurance de nos salutations distinguées.	
	(Signature)
P.J. : Documentation commerciale et technique, plaquette de l'entreprise.	

**Ex. 3** ■ Les types de prospects visés sont :

- partenaires locaux : fabricant proposant une gamme de produits complémentaires (sous marque commune ou sous marque propre), fabricant de produits cosmétiques, importateur-distributeur (sous marque du distributeur ou sous marque propre), grossistes... ;
- distributeurs, prescripteurs : salons de coiffure (détaillants et chaînes), parfumeries (détaillants et chaînes), grands magasins, pharmacies... ;
- utilisateurs : clients des différents circuits de distribution.

- Autre possibilité : société de VPC spécialisée en produits cosmétiques (exemple : le Club des créateurs de beauté) ou multisectorielle (exemple : Les 3 Suisses, La Redoute).
- Prospection depuis la France :
  - publipostage et téléprospection (partenaires, distributeurs) ;
  - invitation de futurs partenaires et de gros distributeurs (cas des chaînes et des grands magasins) ;
  - contacts avec des fédérations espagnoles de coiffeurs et de fabricants de produits capillaires ;
- Participation à des manifestations internationales en France : salons spécialisés (salon de la coiffure, du cheveu...). Prospects : partenaires, distributeurs.
- Prospection depuis l'Espagne :
  - missions de contact avec des partenaires potentiels, de recherche d'informations sur le marché (produits concurrents, circuits de distribution, attentes des utilisateurs...) ;
  - participation à des manifestations commerciales et techniques (prospects : partenaires, distributeurs, voire grand public), essentiellement :
    - salons spécialisés → partenaires, distributeurs ;
    - congrès, semaines ou journées techniques → partenaires, distributeurs ;
    - semaines ou quinzaines commerciales (auprès des distributeurs) → distributeurs, consommateurs ;
  - missions d'approfondissement : sélection du partenaire et des distributeurs (dans le cas des chaînes et des grands magasins).

#### **Ex. 4**

- Prospects. Entreprises installées sur le marché japonais :
  - *d'origine française* : distributeurs français (implantés au Japon), porteurs (implantés au Japon), SCI (sociétés de commerce international, implantées en France), SCE (sociétés de commerce extérieur, implantées en France), SGE (sociétés de gestion à l'exportation, implantées en France), agents (implantés au Japon)... ;
  - *d'origine japonaise* : bureaux d'achat (implantés en France), agents (implantés au Japon), importateurs-distributeurs (implantés au Japon), porteurs (implantés au Japon), franchisés (implantés au Japon), licenciés (implantés au Japon), grossistes.
- Autres prospects : acheteur final (entreprises utilisatrices), fédérations professionnelles japonaises, organismes officiels japonais, collectivités locales.
- Classement par ordre de coût croissant et d'efficacité croissante :
  - en France
    - mercatique directe (publipostage et téléprospection) : entreprises françaises et japonaises, puis dans un deuxième temps, autres prospects (envoi de documentations technique et commerciale...) ;
    - recherche et contacts avec les bureaux d'achat, les distributeurs français, des porteurs, SCI, SCE, SGE ;
    - invitation des futurs partenaires ;
    - participation à des manifestations françaises (salons spécialisés, congrès techniques) ;
    - salons permanents ;
    - Tests de produits (CFME).
  - au Japon
    - missions de contacts des partenaires japonais (+ rencontre des représentants des partenaires français au Japon) ;
    - missions d'approfondissement : sélection des partenaires ;

- participation à des manifestations commerciales et techniques. Prospects : partenaires japonais, représentants au Japon des partenaires français, clients, fédérations professionnelles japonaises, organismes officiels japonais. Essentiellement : salons spécialisés, congrès techniques, semaines ou journées techniques, expositions françaises au Japon...
- Évolution possible des modes d'implantation :
  - implantation en fonds propres en coopération avec un partenaire japonais ou français (« exportation concertée »). Exemple : filiale en copropriété ;
  - implantation en fonds propres à 100 % (implantation contrôlée). Exemple : filiale à 100 %.

## ■ APPLICATION

### Ap. 1 L'entreprise

(en EUR)	Calculs intermédiaires	Résultats (en EUR)
<b>a. Stand</b>		
– Emplacement et mobilier	274,5 × 7	1 921,50
– Électricité	(CFME)	0,00
<i>Total stand</i>		1 921,50
<b>b. Communication</b>		
– Catalogue	(CFME)	0,00
– Presse	$5 \times 2 \times 120 \times \frac{3,50}{0,9267}$	4 532,21
– Documentation	2,30 × 300	690
– Interprète		690
<i>Total communication</i>		5 912,21
<b>c. Transport</b>		
<b>ALLER</b>		
– Transport routier	Volume/3 = 8/3 = 2,67 t, arrondi à 2 700 kg. On retient le poids théorique Roissy → Paris $27 \times 12 = 324$ . Coût pour Biomarine : $324 \times 110/750$ 47,52	
– Formalités export		36,6
– Transport aérien	Volume/6 = 8/6 = 1,33 t. Tarif A/R : $1\ 333,33 \times 11,5 = 15\ 333,30$ (Payant pour : $1\ 500 \times 11 = 16\ 500$ ) Soit tarif aller = 7 666,65 Coût pour Biomarine : $7\ 666,65 \times 110/750$	1 124,44
– Assurance	CIP – CPT = $3\ 941,78 - 3\ 906,30^{(1)}$	35,48
– Douanes import	$18\% \times \text{CIP} = 18\% \times 3\ 941,78$	709,52
– Transport routier	$\frac{120}{0,9267} \times 0,75 = 97,12$	
– Hongkong → Canton	Coût pour Biomarine : $97,12 \times 110/750$	14,24
<i>Total aller</i>		1 931,20
<b>RETOUR</b>		
– Transport routier	Coût pour Biomarine	14,24
– Hongkong → Canton		
– Formalités export	46/0,9267	49,64
– Transport aérien	Coût pour Biomarine	1 124,44
– Douanes import	Régime des retours	0,00
– Transport routier	Coût pour Biomarine	47,52
– Roissy → Paris		
<i>Total retour</i>		1 235,84
<i>Total aller/retour</i>		3 167,04

**d. Voyage et séjour**

– MANIFESTATION

• Voyage	$2\,287 \times 2$	4 574
• Frais de séjour	$381 \times 2 \times 4$	3 048
• voiture de location	$\frac{190}{0,9267} \times 4$	820,11

*Total manifestation* 8 442,11

– MISSION CFCE

• Voyage		2 287
• Frais de séjour	$381 \times 5$	1 905

*Total mission* 4 192

*Total voyage et séjour* 12 634,11

---

**Budget complet** 23 634,86

---

$$^{(1)} \text{CPT} = \frac{2\,500}{0,9267} + 47,52 + 36,6 + 1\,124,44 = 3\,906,30 \text{ EUR}$$

$$\text{CIP} = \text{CPT} + \text{assurance} = \frac{3\,906,30}{1 - 0,9\%} = 3\,941,78 \text{ EUR}$$

# Chapitre 9 – La mise en œuvre de la prospection

## ■ EXERCICES

---

### Ex. 2 ■ Planning

- Janvier N – 1 – Location du stand
  - Élaboration du budget détaillé de la prospection
- Février N – 1 – Sélection des biens à exposer
  - Détermination du profil des prospects recherchés et constitution d'une liste
- Mars N – 1 – Conception du stand
  - Préparation du matériel spécial pour l'exposition
- Avril N – 1 – Organisation du transport du stand, du matériel, des biens à exposer
  - Réservation des branchements d'eau et d'électricité du stand
- Mai N – 1 – Recherche et sélection d'un installateur de stand
  - Préparation de l'animation du stand
  - Élaboration de la politique de communication (publicité, relations publiques, promotion)
- Juin N – 1 – Désignation des commerciaux export envoyés sur le terrain
  - Adaptation de la documentation commerciale et technique
- Juillet N – 1 – Réservation des hôtels
  - Réalisation de la documentation (traduction, tirages...)
  - Formation complémentaire éventuelle des commerciaux export
- Août N – 1 – Vérification du matériel, des biens à exposer
  - Réservation du transport du matériel et des marchandises
  - Réservation de l'inscription sur le catalogue du salon
  - Réservation des encarts publicitaires
  - Préparation des supports publicitaires sur le stand
- Sept. N – 1 – Mise au point définitive des tarifs export
  - Réservation du transport des commerciaux export
  - Vérification des documents administratifs (passeports, visas...) et des formalités à accomplir (vaccinations...)
  - Préparation des contrats
- Octobre N – 1 – Demande d'assurance-foire à la Coface
  - Premier publipostage : présentation de l'entreprise et des produits, annonce de la participation au salon + documentation
- Nov. N – 1 – Demande du carnet ATA ou du régime des retours (retour réservé)
  - Acheminement du matériel, des marchandises et de la documentation
  - Assurances
- Déc. N – 1 – Construction du stand
  - Publipostage d'invitation au salon
  - Envois des communiqués de presse, du texte des encarts publicitaires aux supports sélectionnés
  - Vaccinations nécessaires (3 semaines avant le départ généralement)
- Dernière semaine de décembre – Montage du stand
  - Départ des commerciaux

# Fiche prospect

Date : _____ Pays : _____ Établie par : _____ Suivi par : _____ Cadre et lieu de l'entretien : _____ <i>(Précisez : foire, salon, R.V. dans les locaux...)</i>	<i>Carte de visite du prospect</i>
<b>Prospect</b> Nom : _____ Prénom : _____ Fonction : _____ Entreprise : _____ Activités : _____ Adresse : _____ Tél. : _____ Télécopie : _____ Telex : _____ Forme juridique : _____ Capital : _____ CA réalisé : _____ en : _____ <i>(année)</i>	
<b>Caractéristiques commerciales</b> Produits fabriqués ou représentés : _____ Spécificités : _____ Principales marques représentées : _____ Clientèle-type : _____ Zone géographique couverte : _____	
<b>Contenu/suites à donner</b> Intérêt pour : _____ Commande : _____ <i>(Énumérer les produits)</i> Résumé de l'entretien : _____ Documentation remise : _____ Documentation à envoyer : _____ Suites à donner : _____	

**Ex. 3** – *Arguments offensifs*

- **L'entreprise** : succès commercial obtenu sur le marché français (évolution du CA depuis la création en 1995) ; bénéficie du made in France
- **Le produit** : qualité du tissu (100 % coton et lavable) ; nouveauté des motifs et coloris ; originalité ; adéquation avec l'évolution des goûts du consommateur britannique et du marché de la décoration ; possibilité d'obtenir le mètre linéaire en 2,80 m (permet de réaliser de grands ouvrages, évite raccords et coutures, permet de baisser les coûts de production et donc les prix) ; segment cible : consommateur urbain à revenus élevés ; tranche d'âge : 30-45 ans ; correspond au positionnement du produit (marché porteur).
- **La gamme** : nombreux coordonnés (propice à la décoration) ; largeur et hauteur de la gamme ; variété des utilisations (produit lavable).
- **Les conditions de vente** : agent sur place pour régler tout éventuel problème et gérer le suivi (contact direct) ; remise possible en cas de commande en grandes quantités ; paiement à 60 jours ; vente en EXW Lille (proximité, d'où minimisation des coûts d'acheminement ; possibilité pour le distributeur de choisir le transporteur et d'assurer un acheminement au meilleur coût).

– *Arguments défensifs*

- **L'entreprise** : pas de référence à l'exportation et défaut de notoriété.
  - succès obtenu sur le marché français malgré une création récente ;
  - politique d'internationalisation envisagée sur les 5 ans à venir ;
  - politique de communication et diffusion des produits prévues en Grande-Bretagne (actions auprès des prescripteurs... ) ;
  - made in France favorable.
- **Le produit et la gamme** : prix trop élevé.
  - 20 à 30 % moins cher que les fabricants britanniques pour des produits comparables ;
  - excellent rapport qualité/prix ;
  - bonne correspondance entre le positionnement et la cible à fort pouvoir d'achat (assure la marge du distributeur) ;
  - possibilité de remise en cas de commande en grandes quantités ;
  - paiement à 60 jours.
- **Produit** trop original et trop typé.
  - correspond à une nouvelle tendance en plein développement ;
  - correspond à un large segment cible.
    - **La concurrence** :
      - a. concurrence de marques réputées.
        - atout de la nouveauté et de la qualité ;
        - atout du made in France ;
        - politique de communication mise en œuvre.
      - b. pourquoi changer de fournisseur ?
        - complément de gamme ;
        - nouveauté répondant à une nouvelle tendance du marché.
- **Les conditions de vente** : vente en EXW (transport non compris).
  - la proximité minimise les coûts de transport ;
  - l'entreprise (ou l'agent) peut mettre le distributeur en contact avec le transporteur ;
  - possibilité de prise en charge du transport (immédiate ou ultérieure).

## ■ APPLICATIONS

---

### **Ap. 1** *Prospection sur le marché du jeu*

1. a. – Par la communication (publicité, promotion, relations publiques) ;
  - par le marketing direct (phoning, mailing) ;
  - par les organismes (PEE, CCIFE, syndicats et fédérations professionnelles...) ;
  - en répondant à des appels d’offres ;
  - en participant à des manifestations commerciales en France ou à l’étranger ;
  - en participant à des tests de produits, à des journées techniques ou à des présentations de produits français, organisés par le CFME ;
  - en les visitant sur place dans leurs locaux, après un premier contact et une prise de rendez-vous (mission).
- b. Se faire connaître, rencontrer les prospects, étudier la concurrence et l’évolution de la demande, développer une image de marque, tester le produit, réaliser études et sondages, vendre.
- c. – Les manifestations périodiques : foires, salons spécialisés, congrès techniques ;
  - les manifestations ponctuelles : expositions, semaines ou journées techniques, semaines ou quinzaines commerciales.
- d. L’analyse, après présélection, doit reposer sur :
  - l’examen des caractéristiques générales propres à chaque type de manifestation : objectifs, public concerné, durée, périodicité... ;
  - l’analyse des données particulières propres à chaque manifestation dans sa catégorie ;
  - la localisation par rapport au marché ;
  - la compatibilité des dates ;                      – la présence de la concurrence ;
  - la notoriété ;    – la importance de la fréquentation ;
  - la coût estimatif ;                                      – l’avantages particuliers ;
  - la capacité à obtenir des aides pour cette manifestation.
- e. Il faut avoir :
  - étudié le marché ;                                      – établi le budget ;
  - vérifié la rentabilité financière prévisionnelle et la cohérence avec la politique commerciale ;
  - adapté le produit ;
  - bénéficié d’un personnel disponible et compétent ;
  - choisi la manifestation la plus adaptée (couple produit/marché) ;
  - mis en place la procédure de financement (assurance Coface, parrainage bancaire, emprunt...).
- f. Auprès du CFCE, du CFME, des CCI, de la DRCE, des PEE, de l’ACTIM, de la Sopexa, de la Coface, sur le *Moci* (publication annuelle).
- g. – se renseigner auprès du comité d’organisation sur les conditions ;
  - réserver l’emplacement ;                              – choisir les délégués envoyés sur place ;
  - prévoir les produits à exposer, les échantillons ;
  - concevoir le stand ;                                      – prévoir l’aménagement du stand ;
  - prévoir et traduire la documentation ;
  - organiser le voyage et effectuer les réservations ;
  - préparer une stratégie de communication ;
  - faire réaliser des invitations ;
  - faire les publipostages (à – 3 semaines puis à – 1 semaine) ;
  - prévoir la logistique (transport et douane) ;
  - prévoir le suivi.

- h. La documentation est à la fois un outil de vente et de communication. Elle doit être soignée : catalogues, brochures, tarifs, notices techniques, vidéos, fiches, cartes de visite. À traduire.
- i. Confirmer les contacts, répondre aux demandes de renseignements, relancer, envoyer des offres, prévoir les déplacements ou les invitations sur place, dresser un bilan de la prospection pour réorienter les actions.
2. Le mailing doit présenter l'entreprise et les produits et obtenir une visite du salon pour assurer la présentation des produits et le contact avec le prospect :
- l'accroche est en partie difficile à rédiger car c'est de sa lecture que dépend le sort réservé à la lettre, la première phrase devant saisir l'intérêt immédiat du lecteur, le concerner, représenter un avantage pour lui et commencer de préférence par « Vous » (Vous êtes en passe de devenir le leader de votre secteur d'activité et vous êtes à la recherche de produits haut de gamme...);
  - il faut ensuite confirmer et préciser l'avantage, en présentant l'entreprise et les produits (Fabricant des jeux de société de luxe depuis 1965, nous favorisons actuellement... Nos produits sont réalisés en bois précieux et marquetés selon une tradition et un savoir-faire artisanal uniques...), en apportant les preuves (références, normes...);
  - la proposition doit être claire (Présent au salon ... du ... au ..., nous souhaitons vous rencontrer pour vous présenter notre production...);
  - incitez à une réponse immédiate (carton ou coupon-réponse à renvoyer).
- La lettre doit être claire, personnalisée, dynamique et incitative.

## **Ap. 2** *Prospection sur le marché des biens d'équipement*

1. ■ Cette entreprise recherche d'une part des partenaires à qui sous-traiter la commercialisation de ses produits, d'autre part des clients : les produits vendus (biens d'équipement) lui permettent en effet de prospector directement les entreprises utilisatrices dans les secteurs agricole et agroalimentaire.
- Exemples de partenaires :
- en Allemagne : importateur-distributeur, concessionnaire, agent, porteur...;
  - en France : bureaux d'achat, SCI, SCE (sociétés de commerce international/de commerce extérieur), SGE (sociétés de gestion à l'exportation).
- Le profil de ces prospects correspond à la définition d'un métier, mais aussi de compétences et de caractéristiques commerciales, techniques, juridiques et de management conformes aux exigences et à la politique commerciale de l'exportateur. Le questionnaire à établir en question 4 permettra, lors du retour en France, de comparer les prospects sur ces différents critères.
2. Sources d'informations

---

### Sources d'informations en France

---

- Clients, fournisseurs, partenaires de l'entreprise...
- CFCE : constitution de dossiers comprenant des listes de prospects par marché.
- Coface : listes de prospects fournies sur certains pays.
- Presse professionnelle (*Moci...*).
- Annuaire professionnels (*Kompass, Europages*, etc., disponibles à la CCI).
- Catalogues ou listes d'exposants à des manifestations en France ou à l'étranger.
- Ambassades, chambres de commerce et d'industrie étrangères en France.
- Bases de données.
- Sources spécialisées : la Sopexa, les fédérations ou syndicats professionnels des secteurs agricole et agroalimentaire.

---

## Sources d'informations en Allemagne

---

Fournissent sur demande une liste de prospects :

- PEE (postes d'expansion économique) locaux ;
  - Chambres de commerce et d'industrie françaises à l'étranger ;
  - Antennes de fédérations ou de syndicats professionnels, du CFCE, de la Sopexa ;
  - Chambres de commerce et d'industrie étrangères ;
  - Fédérations ou syndicats professionnels étrangers.
- 

### 3. Lettre au PEE de Toronto

Ce service est payant, mais peu onéreux. La lettre doit comporter :

- une présentation de l'entreprise et des produits : identité, CA et CA export, références, description des produits, circuits de distribution utilisés en France et à l'étranger, modes d'implantation et de distribution souhaités... ;
- une description du profil du partenaire recherché ;
- pièces jointes : documentation technique et commerciale concernant les produits, plaquette de l'entreprise.

### 4. Questionnaire

#### **Caractéristiques commerciales**

- taille de l'agence ? → nombre de bureaux, d'employés, de commerciaux ? perspectives de développement ?
- références ? → CA réalisé sur l'Allemagne ? marques représentées ? clients de référence ?
- développement ? → date de création ? croissance depuis la création ? évolution du CA réalisé sur les cinq dernières années ? zone géographique couverte ?
- produits représentés ? → lignes et gammes ? positionnement ? compatibilité avec les produits de l'entreprise ? risques de conflits avec des produits concurrents représentés ?
- clientèle ?
- capacité à collecter des informations sur le marché, notamment : critères d'achat, satisfaction ou doléances des clients, problèmes commerciaux ou techniques rencontrés, produits nouveaux, évolutions de la politique commerciale des concurrents sur le marché → méthodes de collecte d'informations et contrôles réalisés (tri, recoupements, suivis...) ?
- techniques commerciales utilisées (prospection, communication...) ?
- services proposés ? → conseil technique aux clients, élaboration de tarifs, collecte d'informations sur le marché, etc. ?

#### **Caractéristiques techniques**

- moyens techniques d'entreposage ? → locaux, manutention... ?
- moyens logistiques (livraison) ? → transport pour compte propre ? par transporteur ? mode de transport ? délais de livraison ?
- compétences techniques ? → force de vente, techniciens... ?
- capacité à assurer le SAV ? Etc.

#### **Management**

- GRH : animation de la force de vente ? → motivation financière (intéressement, primes...), gestion des carrières... ? programmes de formation (commercial, technique...) ? déplacements au siège du partenaire étranger ? etc.
- gestion : méthodes de contrôle des résultats des ventes ? → indicateurs, périodicité du contrôle... ?
- organisation logistique (importation/livraison) ?

- capacités et équilibre financiers → examen des trois derniers bilans et comptes de résultat, des ratios d'équilibre financier ? etc. ?

### **Caractéristiques juridiques**

- forme juridique (SA, SARL, association...)?
  - statuts ?
  - type de contrat habituellement utilisé (avec ou sans pouvoir de représentation) ?
5. Sur place, le commercial export pourra :
- réunir des prospectus, catalogues, publicités des concurrents, des annuaires et revues professionnels ;
  - mener une enquête auprès des distributeurs, des détaillants, des utilisateurs (besoins, évolutions du marché, pratiques commerciales, critères d'achat, importance relative du prix, de la qualité, des services, raisons de satisfaction ou d'insatisfaction des produits concurrents...);
  - comparer l'offre des concurrents (produits, services, conditions de vente, positionnement, innovations, évolution de l'offre, communication, arguments de vente...), en visitant les lieux d'exposition (foires, congrès, salons, salons permanents...) ou de vente (détaillants).

**Remarque.** Il cherchera également à collecter des informations relatives aux prospects (notoriété, solvabilité...) auprès du PEE, de la CCFE, des syndicats et fédérations professionnels, des banques...

6. L'entreprise doit rechercher des renseignements de notoriété sur les prospects.
- Sources :
- au CFCE, le service des informations économiques et commerciales de la Damex (Direction d'approche des marchés extérieurs) fournit des renseignements de notoriété ;
  - des sociétés spécialisées opèrent ce service à un coût proportionnel à la qualité et à la quantité des informations fournies ;
  - la Coface, dans le cadre d'une assurance-crédit globale, détermine des options de découvert sur les clients étrangers, permettant à l'exportateur d'apprécier la fiabilité de ces prospects ;
  - les banques, par l'intermédiaire de leurs implantations étrangères ou de leurs partenaires étrangers, peuvent fournir des renseignements sur la crédibilité financière des prospects.

# Chapitre 10 – La conception de la communication internationale

---

## ■ SENSIBILISATION

---

- Cette mesure offre un double aspect. Pour les enfants, elle se présente comme une protection contre une incitation artificielle à « consommer » des jouets. Elle peut aussi s'analyser comme une mesure de protectionnisme contre les importations étrangères. Les grands fabricants étrangers ont perdu 50 % de leur part de marché en Grèce.
- Les conséquences :
  - pour les enfants : une moindre sollicitation mais aussi l'impression de ne pas être « dans le coup » pour les ados ;
  - pour les adultes acheteurs : une pression moins forte d'acheter étranger ;
  - pour les entreprises locales, une protection artificielle et temporaire. Internet aussi est présent en Grèce ;
  - pour les multinationales : l'obligation d'avoir une filiale locale pour pouvoir être présent sur le marché.
- Cette mesure s'applique aussi sous des formes différentes, en Suède, en Belgique et à terme chez les 15 et les nouveaux entrants.
- Les entreprises françaises peuvent s'associer avec des entreprises grecques et faire du lobbying pour restreindre les mesures de ce type.

## ■ EXERCICES

---

### Ex. 1 *Environnements interculturels*

- Les environnements culturels concernés sont au moins au nombre de 3 :
    - aux Pays-Bas, la culture néerlandaise coexiste avec l'indonésienne,
    - en France, la culture française est associée éventuellement avec la culture régionale.
- Les biais possibles peuvent survenir de la non parfaite adéquation entre les concepts et le vocabulaire utilisé par les deux parties. Ils peuvent être renforcés par les médias utilisés ; la communication écrite est préférable à l'usage du téléphone par exemple.

### Ex. 2 *Risques linguistiques*

- Il faut distinguer la vente faite au gérant du bar à vin de celles conclues avec les particuliers. Avec le gérant, le risque linguistique est faible même si cette personne ne parle pas le français. Vraisemblablement elle parle l'anglais ou l'allemand et a l'habitude de conclure des commandes. La procédure habituelle de l'entreprise peut être utilisée.

En revanche avec les consommateurs particuliers, il faut être encore plus vigilant. De retour en France, le Château de l'Aubance doit envoyer un courrier en néerlandais demandant à ce que la commande soit confirmée.

### Ex. 3 *Communication à budget minimal*

- Plaquette

Il est facile de créer une plaquette constituée d'extraits de presse, de références et d'y insérer la liste des vins et les conditions de vente.

- Langues utilisées

Il est généralement préférable de se limiter à 2 langues, le français et l'anglais ou l'allemand par exemple. Plus, les textes prennent trop de place et donnent une impression de recherche de petites économies.

**Ex. 4** *Communication globale*

Il est possible à une PME de faire de la communication globale en étant inventif et en développant une méthode systématique.

- La méthode

Elle consiste à lister l'ensemble des procédés qui permettent de communiquer à peu de frais : assurer une cohérence entre les différentes étiquettes, en coordination avec l'emballage, le papier à lettres et les différents imprimés, déterminer un type de communication orale et d'accueil du client, ainsi qu'un rituel de dégustation, pour les consommateurs et les distributeurs...

- Les conditions : veiller à la cohérence dès le début du processus de vente en se plaçant dans un cadre de prévision à moyen terme.

**Ex. 5** *Logo*

Il sert à symboliser l'entreprise en permettant aux consommateurs, aux prescripteurs et aux décideurs de distinguer l'entreprise de ses concurrentes. Il est destiné à tous ceux qui sont en contact direct ou indirect avec l'entreprise, en dehors et dans l'entreprise elle-même où le logo renforce le sentiment d'appartenance.

Il faut faire une étude pour voir si le logo en projet n'a pas été déjà adopté par une autre entreprise afin de ne pas être accusé de plagiat.

- La création

Il faut distinguer plusieurs étapes.

- La première consiste à répertorier les logos existants des concurrents et à les analyser. Un tri se fait jour. Seuls quelques exemples passent ce cap.
- Ensuite l'entreprise s'interroge pour savoir ce qu'elle veut exprimer grâce à ce logo. Que veut-elle dire ? Quel message veut-elle lancer ?
- L'entreprise compare les logos retenus lors de la phase de repérage sur le marché avec ce qu'elle veut exprimer et construit plusieurs projets. Ceux-ci sont testés en interne et en externe. Le projet qui convient est retenu.

Les idées surgissent de l'analyse du marché et de l'interrogation que l'entreprise effectue sur elle-même.

**Ex. 6** *Étiquettes*

<i>Situation actuelle :</i> stratégie expansive	<i>Avantages :</i> multiplication du nombre des étiquettes en fonction des besoins, parfaite personnalisation, coût mesurable.	<i>Inconvénients :</i> nombre très rapidement pléthorique, gestion lourde, distorsion d'image possible.
<i>Situation nouvelle :</i> stratégie de standardisation	<i>Avantages :</i> gestion plus légère, meilleur contrôle de la communication, possibilité de communication globale, économies d'échelles.	<i>Inconvénients :</i> difficultés d'adaptation, baisse de la créativité, personnalisation plus faible, résistance moins grande à la concurrence.

- *Appréciation :* les deux politiques sont employées par les entreprises selon les stades de développement auxquels elles accèdent.

■ Vœux de bonne année

Certaines étiquettes sont tellement belles que l'entreprise les envoie à titre de cartes de vœux à ses meilleurs clients et à ses distributeurs. Certains en font d'ailleurs collection.

**Ex. 7** *Média*

En principe les deux situations devraient être distinguées :

- dans les pays à fort taux de contrôle de l'incertitude (Allemagne, EUAN...), il faudrait rassurer le prospect en lui présentant de multiples preuves et attestations du bien-fondé des arguments de l'entreprise ; la plaquette doit être très dense et receler beaucoup d'affirmations étayées ;
- dans les autres pays (pays musulmans...), il conviendrait mieux de valoriser le contact oral et de chercher à argumenter oralement.

En réalité la communication prééminente est d'influence nord-américaine et s'impose donc partout.

**Ex. 8** *Formation*

*La position du PDG* : il estime qu'il vaut mieux concentrer ses efforts sur des pays avec lesquels la communication est moins difficile. Exporter comporte tellement de risques qu'il est préférable de limiter la prise de risques et les risques financiers.

*La position de la responsable export* : certes, ce ne sera pas facile mais les professionnels japonais sont habitués à travailler avec les Occidentaux, surtout américains ; pour les particularités de la communication, il sera fait appel à des agences nippones, filiales d'agences occidentales.

■ Appréciation

Exporter est toujours une référence. Exporter au Japon encore plus, mais en prenant des précautions en particulier dans le choix du distributeur sur place. Il est vrai que 2 jours de formation ne transforment pas les stagiaires en expert de la communication au Japon. Mais ils permettent déjà de ne pas commettre de grossières erreurs avec le distributeur japonais. Ensuite il faut apprendre à travailler ensemble et faire confiance à ce professionnel de la distribution.

**Ex. 9** *Information*

■ La réglementation européenne

Celle-ci est déjà bien étoffée à l'instar de la réglementation française. Comme on le sait, la loi Even qui limite la publicité sur les alcools en France est peu appliquée. Le problème n'est pas tant d'alourdir la réglementation que de l'appliquer réellement. À cet égard, la démarche des autorités françaises qui consiste à sensibiliser les jeunes à ce problème va dans la bonne voie. Il est à noter aussi que la parution de ce petit livre n'a pas suscité d'oppositions de nature à bloquer le projet. Lors d'une précédente tentative infructueuse voici quelques années, les grands cuisiniers avaient exercé un lobbying efficace contre cette mesure de nature selon eux à les empêcher d'exercer leur métier. Un grand vin ne pouvait être assimilé à une drogue !

■ Les retombées sur l'entreprise

Dans le cas où la réglementation serait renforcée, il pourrait devenir obligatoire, comme c'est déjà le cas pour les paquets de cigarettes, de faire figurer la mention sur les dangers de l'alcool, déjà présente au bas des affiches et des publicités, également sur les étiquettes.

## ■ APPLICATIONS

### Ap. 1 *Communication interculturelle*

	France	Espagne
Type de communication	formalisme, rituels, communication écrite	communication limitée, peu de travail en groupe
Méfiance/étranger	assez grande, faible connaissance langues	faible aussi
Quantité d'informations	assez faible, communication implicite	
Négociation	amour de la logique, de la rhétorique, négociateur moyen	amour du marchandage, garder la confiance, habile négociateur
	Allemagne	Royaume-Uni
Type de communication	structurée, précise, écrite, prévue	surtout orale, non logique, valeur de l'exemple pratique
Méfiance/étranger	rapports assez froids, peu de rapports personnels	méfiance générale, humour = distance
Quantité d'informations	grande exigence de clarté, beaucoup de chiffres, des faits	pas une priorité, allusion plus qu'information
Négociation	coriace, tenace, sans marchandages	peu préparée, cordialité

– Conclusion. Très grande difficulté à véritablement comparer sur la base du texte seul (thème à développer en cours de langues).

### Ap. 2 *La communication de Ford Motor Company*

1. Les objectifs de la campagne sont multiples :
  - donner une image de force grâce à la richesse de la gamme des différentes marques,
  - montrer aux clients qu'ils ont un choix étendu,
  - donner un contenu émotionnel à la marque,
  - parler directement aux femmes.

### Ap. 3 *La communication selon The Body Shop*

#### ■ Le lifting de Body Shop

Le message de BS reste dans la logique de l'histoire de l'entreprise ; on peut se demander s'il reste encore assez attractif ou s'il n'est pas déjà un peu usé, à l'instar de celui d'Yves Rocher.

La référence à l'éthique est une mesure positive ; c'est un point sensible particulièrement aux EUAN où les associations de consommateurs en ont fait un des critères principaux de qualité.

Les magasins : la rénovation est intéressante et très contemporaine : elle se rapproche du concept des magasins de vêtements Zara ; le style clair, moderne, épuré, plaît beaucoup actuellement.

L'incitation à venir plus souvent : on voit bien l'intérêt pour l'entreprise mais on voit mal comment l'entreprise va réussir à atteindre cet objectif. Les mesures de fidélisation sont bien classiques.

#### ■ L'appréciation

Malgré sa présentation sous forme globale, la nouvelle communication de Body Shop ne semble pas vraiment de nature à réussir pleinement dans les marchés « matures »

comme le sont ceux des pays occidentaux. Il reste que la marque est présente dans le monde entier et que cette formule peut sembler attractive dans d'autres parties du globe.

■ Les éléments manquants

- Le principal est la teneur de la publicité qui sera faite.
- Le second porte sur la politique de prix ; celui-ci doit être suffisamment élevé pour rendre le produit qualitativement crédible et néanmoins abordable pour inciter les clientes à venir souvent faire des achats d'impulsion.

**Ap. 4** *La communication interactive : les centres d'appel*

La création par les entreprises d'une liaison permettant aux consommateurs de s'exprimer constitue déjà un progrès sensible. L'entreprise n'est plus seule à émettre un message vers le client/consommateur ; celui-ci peut à son tour réagir comme il devrait pouvoir le faire systématiquement dans une relation équilibrée de communication (voir la définition).

La création de centre d'appel va dans le bon sens. Des progrès restent à faire :

- au plan technique afin que les entreprises puissent répondre pleinement à la demande ;
- au plan de l'entreprise elle-même afin que les appels soient suivis d'effet, rapidement, sans déperdition et que les réponses soient qualitativement adaptées.

L'enquête ne porte que sur les grandes entreprises. Les petites doivent encore s'équiper car bien souvent rien n'est prévu. Le pire est constitué par des PME qui saisissent l'intérêt d'un centre d'appel, font figurer un numéro sur leur packaging ou leur publicité, ne répondent pas quand on les appelle ou répondent mais sans donner suite !

**Ap. 5** *Communication interculturelle*

L'encart est paru dans le journal *Les Échos*, le 23.09.1999, jour de la fête nationale du Royaume d'Arabie Saoudite.

- Le titre : la date, la fête en caractère gras.
- La composition : 5 paragraphes dont un tableau encadré qui figure en bonne place au centre bas de l'encart.
- La moitié supérieure : le drapeau flottant au vent du royaume, la date, la fête nationale et le 1<sup>er</sup> paragraphe.
- La moitié inférieure : le tableau, les 3 autres paragraphes.
- 1<sup>er</sup> paragraphe : le titre
  - premier message : le royaume a réalisé un programme d'investissements de grande envergure ;
  - avec l'aide de Dieu (élément interculturel propre au monde musulman) ;
  - le laps de temps étudié couvre 29 ans !
- 2<sup>e</sup> paragraphe : les investissements

Le tableau des investissements : comparaison 1970/1999

Les champs d'application :

- les ressources économiques (eau, électricité, routes, téléphones mais aussi usines et projets),
- les ressources humaines : la scolarisation, en faisant figurer le nombre d'enfants au même titre que le nombre d'écoles ;
- la santé : hôpitaux et dispensaires.
- 3<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> paragraphes : l'aide au développement et aux réfugiés
  - Aide au développement : 5,5 % au PNB à destination de 70 pays islamiques (2<sup>e</sup> élément interculturel) et au-delà (sans précision). Rappelons qu'en moyenne

dans les pays occidentaux, l'aide s'élève à 0,30 %, avec une exception en Europe : les Pays-Bas avec 0,70 % du PNB.

– Aide aux réfugiés kosovars pour environ 56,5 millions EUR.

- 5<sup>e</sup> paragraphe : coordonnées

Il convient de s'adresser au ministère de l'Information ou de visiter son site Internet.

■ **Appréciation**

Il s'agit d'un encart publicitaire pour vraisemblablement inciter des entreprises à investir au royaume en montrant parallèlement que les autorités saoudiennes aident d'autres pays. Mais les choses ne sont pas dites expressément et la cible est peu clairement définie en raison notamment des paragraphes 3 et 4 sur l'aide. Il s'agit d'un bon exemple de communication interculturelle avec des « bruits ».

# Chapitre 11 – La mise en place de la communication internationale

## ■ SENSIBILISATION

- La politique de communication de Mattel a vieilli en même temps que les petites filles ont grandi. Il fallait donc rajeunir le produit et la politique de communication.
- Les objectifs de Mattel sont d'attirer les petites filles de 8/10 ans en leur proposant une relation active avec le site de la marque et de les inciter à acheter non pas une poupée mais la collection complète.
- Le noir est la grande couleur de la transgression. Un packaging noir indique aux fillettes qu'elles sont en réalité plus âgées qu'elles ne le sont. Le « rose » fait « bébé ».
- Vous connecter évidemment.

## ■ EXERCICES

### Ex. 2 *Basiques de la communication*

- La cible : des femmes d'un certain âge, à revenus relativement élevés, habitant dans des grandes villes, exerçant une activité qui laisse un peu de loisir.
- Le bénéfice : une peau saine, protégée contre les agressions climatiques ou la pollution, une impression de bien-être, le plaisir de s'occuper de soi.
- Le support préférentiel : les magazines féminins essentiellement, Internet aussi pour celles qui sont connectées.
- Le ton : apaisant, rassurant et joyeux ; l'impression dédagée doit être axée sur le plaisir calme et prolongé.

### Ex. 3 *Agence ou pas ?*

- Communication

Le terme est beaucoup plus large que celui de publicité. C'est une première raison. Ensuite les budgets en pourcentage de la publicité ne cessent de baisser au profit de la communication hors média. Par ailleurs la publicité sur Internet ne fait que commencer. Enfin les modes préférentiels de communication varient selon les pays. Il vaut mieux viser large.

- Partenariat

Une entreprise ne peut prétendre connaître les spécificités interculturelles propres à tous les marchés où elle exporte. Par ailleurs, même si elle travaillait uniquement en France, son équipe de communication ne pourrait renouveler suffisamment ses idées pour rester performante. L'entreprise doit confier sa communication à des agences extérieures.

- Une ou des agences

Une agence pour la France, l'idée est concevable si l'agence a un profil multifacettes propre à satisfaire les différents besoins de ses clients. Ce n'est pas toujours le cas, notamment avec des petites agences indépendantes.

À l'international, on peut encore concevoir de ne traiter qu'avec une seule agence à condition que celle-ci ait des filiales ou des accords de partenariat avec d'autres agences dans les pays où l'entreprise exporte. L'implantation de l'agence à l'étranger et celle de son client peuvent ne pas coïncider. Le cas le plus fréquent consiste donc à devoir recourir à plusieurs agences en France et à l'étranger.

La solution du responsable financier est moins onéreuse parce qu'il peut négocier à la baisse un volume d'affaires plus important.

#### **Ex. 4** *Modèle*

- La couleur

Bleue comme le ciel, la mer ou les volets peints de l'île de Ré, avec un fond de vert pour évoquer l'idée de nature ou la couleur de l'eau des lagons polynésiens avec des pointes d'orange et de rouge en couleur complémentaire.

- Le choix du modèle

2 tendances actuellement :

- de très jeunes femmes pour le choix des produits de beauté en général ;
- des femmes à la cinquantaine épanouie pour les produits anti-âge.

La première solution est très largement majoritaire même pour vendre des crèmes destinées à « rajeunir ». L'image rêvée est plus forte que l'image réelle. Il vaut mieux donc choisir la première solution.

#### **Ex. 5** *Promotion*

- La communication envers les distributeurs

La sensibilisation du réseau de distribution est primordiale grâce à divers moyens :

- un site Intranet permettant de vanter les nouveaux produits, de dialoguer avec les revendeurs, de les former..., des mailings pour ceux qui ne sont pas reliés au net,
- des envois de documentation couleur qui permettent de garder la trace de l'information sous une forme classique en publicité,
- des moyens publi-promotionnels réguliers tels que des envois d'échantillons, des nuanciers, du petit matériel professionnel...

- Le lancement du produit Corail

Il faut marquer l'événement et ne pas se contenter de faire du traditionnel. Mieux vaut différer le lancement que de faire « petit ».

Il a donc été décidé d'inviter les distributeurs à l'entreprise elle-même à Ars-en-Ré en faisant un « détour » évidemment par Paris. Le voyage est prévu sur trois jours : deux jours sur l'île et à La Rochelle et un jour à Paris, tous frais pris en charge par A & M.

#### **Ex. 6** *Relations publiques*

- La presse régionale est très demandeuse d'informations en provenance des entreprises régionales. Le Japon est également un pays qui attire les lecteurs des quotidiens. Dans ces conditions il est utile de sélectionner les thèmes qui peuvent intéresser les journaux. Il convient ensuite de préparer un texte court sur le sujet en étant le plus factuel possible. Il faut apporter aux journalistes des faits, des preuves facilement vérifiables. Les témoignages sont utiles pour conforter les dires de l'entreprise. Ce texte servira de base ou même passera sans grand changement comme article. Il faut communiquer les dates précises de la présence de la distributrice afin que les journalistes intéressés puissent faire une interview. Une documentation complète sur l'entreprise, ses produits, son réseau de distribution... sera fournie ainsi qu'un dossier succinct sur le Japon.

Il faut enfin bien recevoir les journalistes en les traitant comme s'ils étaient les ambassadeurs de la marque.

#### **Ex. 7** *Site Internet*

La décision est difficile à prendre mais quelques repères se font jour :

- mieux vaut ne rien faire si A & M ne peut agir rapidement ;
- dès que le projet de site est finalisé, testé et approuvé et qu'il ne reste plus que des détails à peaufiner, annoncer l'ouverture du site grâce à un site simplifié,
- donner une date précise, dans un délai non supérieur à 3 mois ; plus, cela n'est vraiment pas possible !

- ouvrir le site avant la fin du délai, 2 mois après par exemple, pour se donner encore un peu de marge et pouvoir modifier des éléments de la communication avant la fin du 3<sup>e</sup> mois.

### **Ex. 8** *Langues choisies*

L'ouverture d'un site bilingue américain-français semble constituer le minimum en attendant d'ajouter d'autres langues en fonction de l'expansion de l'entreprise.

La minimisation du risque de discordance relève d'une stratégie préventive indispensable dans l'entreprise. Le recours à une agence spécialisée est déjà de nature à remplir l'objectif. Néanmoins l'entreprise doit veiller à ce que l'agence ait une bonne connaissance des habitudes professionnelles nord-américaines de la communication prédominante dans le monde des affaires.

Il n'est pas possible de concevoir un site français puis de traiter de façon différente le site en anglais, avec les risques de discordance entre les deux. Il faut présenter un site unique mais en des langues différentes en commençant par élaborer le site d'abord en américain puis ensuite le traduire en français. C'est la fin d'une certaine adaptation de la communication dans le monde.

## ■ APPLICATIONS

---

### **Ap. 1** *David Ogilvy, un des grands de la publicité*

On peut citer :

- une grande faculté d'adaptation,
- la connaissance de différents milieux,
- la connaissance de différents pays,

qui sont autant d'éléments interculturels favorables à la compréhension des mécanismes de la publicité.

#### ■ Texte versus image

Ce qui semble se développer actuellement dans le monde entier, c'est l'image justement au dépens du texte. Le pouvoir de l'image est très grand. En revanche le texte permet de mettre en valeur certains produits comme ceux qui sont issus de la haute technologie ou les services difficilement photographiables. La réponse dépend donc du produit mais aussi des pays et des modes. Les pays à fort taux d'analphabétisme sont plus sensibles à l'image.

En sens inverse, Internet valorise extrêmement bien le texte.

#### ■ Affichage

C'est en effet l'affiche qui prône la prééminence de l'image sur le texte. On peut citer aussi le cinéma.

### **Ap. 2** *Publicité trompeuse*

#### ■ Protection du consommateur

Le consommateur est constamment sollicité par les très nombreuses allégations de la publicité. Des promesses fallacieuses peuvent troubler des esprits fragiles ou moins expérimentés. Il convient donc d'endiguer les dérives de la publicité grâce à une réglementation protectrice, très inspirée du droit français.

#### ■ Secteur sensible

Il s'agit de la vente par correspondance qui souvent promet et ne tient pas. Certaines entreprises se font une spécialité d'offrir des gros lots qui ne sont en fait que des promesses qui n'engagent que ceux qui y croient... « Vous avez gagné, non pas le gros lot, mais le droit de concourir pour le gros lot ». Les tribunaux français, submergés par les plaintes déposées, ne sont guère armés pour combattre ce fléau.

- Appellation française  
Il s'agit de la publicité mensongère.

### **Ap. 3** *Concentration dans le secteur de la publicité*

- Causes de la concentration des publicitaires  
Elles sont multiples :
  - accompagner la concentration des annonceurs,
  - bénéficier de l'effet de taille,
  - élargir les réseaux pour garder les clients...
- Conséquences  
Elles deviennent très dépendantes des puissants annonceurs, comme Procter & Gamble, qui peuvent se montrer ingrats.

### **Ap. 4** *Rémunération des agences*

- La position de Procter & Gamble  
Le premier annonceur mondial a modifié le mode de rémunération autrefois basée sur des commissions de 13 à 15 % du budget publicitaire au profit d'une rémunération au mérite.  
L'objectif est de réduire les coûts et de responsabiliser les agences en les intéressant aux résultats. Plus la publicité sera efficace, plus les ventes augmenteront et mieux les agences seront payées.
- *Conséquences*

Aspects positifs	Pour P & G : signe de pouvoir, obligation de résultat pesant sur les agences.	Pour les agences : nécessité de se dépasser, de ne jamais plus oublier l'objectif commercial.
Aspects négatifs	Pour P & G : atteinte au pouvoir de création des agences, risque de rémunération trop forte en cas de ventes exceptionnelles.	Pour les agences, difficulté de l'estimation des résultats surtout pour le lancement de nouveaux produits.

- *Appréciation*  
Il est difficile de se prononcer car l'annonceur se garde bien de révéler les modalités exactes de sa politique de rémunération. Les agences se taisent aussi pour garder ce précieux client.

### **Ap. 5** *Marché publicitaire européen*

- *Conclusions à tirer*  
Le marché publicitaire se porte bien, avec une croissance de 4,6 % pour 1999 en Europe. C'est le marché allemand qui domine devant la Grande-Bretagne et la France. La publicité à la radio enregistre des scores de + 6,4 % en Europe. La croissance de la publicité à la télévision s'élève à 4,9 %. La publicité dans la presse écrite connaît aussi de bonnes performances.  
L'affichage est très dynamique.  
Rien n'est dit sur la publicité sur Internet. Il semblerait d'après les premières études que les résultats soient moins bons que prévus.

### **Ap. 6** *Les défis des agences*

- Le défi de la mondialisation : les campagnes sont de moins en moins européennes et doivent être applicables dans le monde entier.
- Le défi de la transversalité : la publicité voit sa part de marché en pourcentage diminuer au profit des autres modes de communication.
- Le défi de la technologie : l'interactivité va devenir la règle pour les téléviseurs dès 2006.

■ Le défi d'Internet : le vide juridique qui entoure Internet est dangereux de par la liberté qu'il laisse. La profession va devoir créer ses propres règles.  
Ces 4 défis représentent un réel bouleversement qui a déjà commencé. La mondialisation, couplée avec la technologie et le nouveau partage des rôles entre les consommateurs/clients/ annonceurs préfigure un nouveau challenge à gagner pour la profession.

**Ap. 7** *Site Web*

■ Appréciation

C'est un cas type de communication négative qui fait preuve que l'entreprise traverse une période difficile :

- soit elle n'a pas le temps de communiquer sur le web,
- soit elle préfère ne pas le faire pour l'instant.

Dans les deux cas, cela ne préfigure rien de bon. Il est vrai que Belvédère connaît de grosses difficultés depuis son litige avec son distributeur nord-américain. Cette situation doit être d'autant plus difficile à vivre pour cette entreprise bourguignonne qu'elle a longtemps été citée par les journalistes comme le type même de l'entreprise communicante.

**Ap. 8** *Jeux olympiques : la communication McDo's*

■ Publicité

Les termes positifs utilisés sont soulignés dans le texte ci-joint :

**McDonald's Corporate Site**

<p><b>About McDonald's</b> McDonald's is the <u>largest</u> and <u>best-known</u> global foodservice retailer with more than <u>26,000 restaurants</u> in <u>119 countries</u>. Yet on any day, even as the market <u>leader</u>, McDonald's serves less than one percent of the world's population. Our outstanding <u>brand recognition</u>, <u>experienced management</u>, <u>high-quality food</u>, site development <u>expertise</u>, <u>advanced operational systems</u> and <u>unique global infrastructure position</u> us to <u>capitalize</u> on global opportunities. We plan to expand our <u>leadership position</u> through <u>great tasting food</u>, <u>superior service</u>, everyday value and convenience. Our efforts to <u>increase market share</u>, <u>profitability</u> and <u>customer satisfaction</u> have produced <u>high return to</u></p>	<p><u>shareholders</u> – a compound annual total return of <u>21 percent</u> over the past ten years. McDonald's vision is to be <u>the world's best quick service restaurant</u> experience. Being <u>the best means providing outstanding quality</u>, service, <u>cleanliness</u> and <u>value</u>, so that we make every customer in every restaurant <u>smile</u>. To achieve our vision, we are focused on three worldwide strategies :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Be the best employer</u> for our people in each community around the world</li> <li>• Deliver <u>operational excellence</u> to our customers in each of our restaurants ; and</li> <li>• Achieve enduring <u>profitable growth</u> by expanding the brand and leveraging the strengths of the McDonald's system through innovation and technology.</li> </ul>
--	---

■ Promotion produits

5 nouveaux sandwichs hamburgers contenant outre le support sous forme de petit pain :

- McAmerica : fromage, oignon, laitue, bacon et sauce bacon.
- McAustralia : poulet, bacon, tomate, sauce spéciale sandwich.
- McEurope : porc, concombre, laitue, oignon, sauce à l'ail.
- McAfrica : fromage, tomate, laitue, sauce harissa.
- McAsia : boeuf au curry-ketchup, tomate, laitue, oignon, sauce sandwich.

La volonté de se diversifier est manifeste. Le secret de la différenciation doit figurer dans la sauce ! À lire la composition, il est difficile d'apprécier l'adaptation aux spécificités culinaires des 5 continents.

- Moyens publi-promotionnels

Les JO permettent à l'entreprise d'offrir des jeux très divers tels que des jouets de collection Barbie, la mascotte des jeux, des gains financiers, des voyages autour du monde, des pin's, des assiettes de collection...

- Thème des 5 continents

Il s'agit de la poupée Barbie qui a aussi décliné ce thème (voir aussi les pages de sensibilisation du chapitre 11).

**Ap. 9**

***Sponsorisation : le choix de Vuitton***

- Image de la femme

Elle est indiscutablement trouble soit par l'aspect violent et dominateur, soit par l'aspect fétichiste qui se dégage de la dernière campagne. Les relations « sado-maso » (SM pour les branchés) constituent une des tendances de la publicité actuellement.

- Sponsoring

Ce sont des sports prestigieux à dominante masculine qui sont choisis par l'entreprise qui veut faire ressortir une image de luxe ancrée dans la tradition. C'est un type de communication plus classique que la précédente. La question de la cohérence se pose.

# Chapitre 12 – Les stratégies de distribution

---

## ■ INTRODUCTION DE LA PARTIE

---

- La stratégie d'Opinel peut se résumer par sa diversification :
  - diversification des pays de destination, afin que les marchés les mieux exploités compensent ceux qui le sont moins bien ; Opinel atteint de la même façon des pays fortement citadins comme le Japon et des pays très ruraux comme la Grèce ou l'Europe de l'Est. La priorité est cependant donnée aux pays proches, afin de limiter l'impact des coûts de transport sur un produit à VA relativement faible ;
  - diversification aussi des produits : pour satisfaire des pays si variés, Opinel doit élargir sa gamme afin de mieux s'adapter aux demandes locales ; ainsi ce sont les produits haut de gamme qui seront prioritaires sur les pays urbains et les produits basiques sur les pays plus ruraux.
- La distribution à l'étranger s'adapte aux habitudes du pays : elle peut se faire par le biais d'agents, de distributeurs, voire de grossistes. Quoi qu'il en soit, Opinel cherche systématiquement à conserver le contrôle de ses produits à l'étranger : maîtrise du prix, suivi de la politique publicitaire et promotionnelle.

## ■ SENSIBILISATION

---

- Ici aussi, la logique est celle d'une diversification de produits et de marchés : extension de la gamme sur tout le domaine du loisir de plein air, extension des exportations vers tous les pays qui en sont adeptes (Europe du Nord, États-Unis, Asie). Dans cette optique, Lafuma a même racheté des marques aux produits complémentaires (Millet et Le Chameau).
- Le principal FCS de l'entreprise est son degré d'innovation : une grande partie de ses produits est renouvelée chaque année. Cette politique s'appuie sur un double système de veille : veille socioculturelle, qui se charge de suivre l'évolution des modes, et veille technologique, qui observe l'apparition des nouveaux matériaux. Cette innovation permet à l'entreprise d'avoir un positionnement clairement haut de gamme qui limite la pression concurrentielle à l'export et lui permet de pénétrer de nouveaux marchés.

Elle s'appuie aussi sur le système de production mis en place : l'assemblage a été en partie délocalisé (Tunisie, Hongrie, Asie) pour baisser les coûts de revient, mais la découpe est toujours réalisée en France, afin de contrôler de près la qualité des composants.
- La commercialisation à l'étranger se fait par l'intermédiaire de filiales commerciales implantées sur place, c'est-à-dire de sociétés appartenant à Lafuma et chargées de promouvoir et de vendre ses produits aux distributeurs locaux.
- Ce système permet de contrôler totalement la commercialisation à l'étranger, ce qui est primordial pour un positionnement haut de gamme. Il permet aussi à chaque filiale de s'adapter aux règles commerciales propres à son pays d'implantation, d'initier et de suivre les politiques commerciales mises en œuvre (produits référencés, prix pratiqués, merchandising, publicités et promotions), d'accélérer les référencements pour les nouveaux produits, de suivre « en temps réel » les évolutions de la demande...

## ■ EXERCICES

---

### Ex. 1 *Joint venture*

#### ■ Avantages

La JV internationale permet tout d'abord d'obtenir un statut social et juridique indépendant sur le pays concerné : les maisons mères ne sont alors plus mises en cause directement dans les opérations réalisées dans le pays.

Elle permet aussi de partager, d'une part, les apports en capitaux, ce qui peut être essentiel dans le cas d'activités nécessitant des investissements lourds, et d'autre part, le risque commercial lié à l'activité, tout en la contrôlant de façon très satisfaisante. Mais elle procure aussi des avantages commerciaux : elle fournit à l'exportateur la connaissance qu'a son partenaire du marché local, ainsi que les infrastructures et les réseaux professionnels qu'il a déjà mis en place.

Enfin, la JV peut également constituer une obligation pour une entreprise souhaitant s'implanter sur un marché à l'économie protégée (comme la plupart des pays en cours d'industrialisation).

#### ■ Inconvénients

C'est principalement le management de la JV qui peut provoquer des difficultés : dans la prise de décisions d'une part, car le contrôle partagé peut devenir source de conflits si les objectifs s'avèrent antagonistes ; dans la gestion du personnel d'autre part, car la JV regroupe souvent des salariés d'origines et de cultures diverses, habitués à des systèmes différents de management (*cf.* exercice 3).

### Ex. 2 *ECR*

■ L'ECR est une concrétisation du « trade marketing » ou « marketing conjoint », qui regroupe l'ensemble des partenariats possibles entre distributeur et fournisseur. Il contient tout d'abord un aspect opérationnel qui se situe dans la logique de l'évolution informatique : inventaires permanents des stocks, déclenchement automatique des commandes, EDI entre le distributeur, le fournisseur et le transporteur. Mais il développe aussi une dimension plus stratégique (et plus révolutionnaire) car il prône ce partenariat en amont du développement des produits. Ce n'est plus le fabricant qui décide seul de lancer un nouveau produit puis qui négocie son référencement avec le distributeur ; ce sont les deux intervenants qui, au vu des statistiques établies et des tendances du marché, vont déterminer ensemble les gammes à développer.

■ L'ECR vise plusieurs objectifs :

- une plus grande rapidité logistique, permettant de limiter les ruptures ou les surabondances de stocks ;
- une meilleure flexibilité face aux variations de la demande, que ce soit en tendances longues ou pour les fluctuations saisonnières ;
- une suppression des produits « inutiles », c'est-à-dire n'apportant aucun bénéfice consommateur réel (c'est le cas notamment des produits développés principalement pour contrer un produit concurrent).

Le tout visant à des économies de coûts de fonctionnement et une réponse plus rationnelle aux besoins du consommateur.

■ Les objectifs du fournisseur et du distributeur peuvent parfois être antagonistes : pour toucher davantage de segments et pour contrer la concurrence, le fournisseur a souvent tendance à multiplier ses gammes et ses nouveaux produits, qu'il souhaite voir référencés, alors que, par définition, le distributeur possède un espace de vente limité, qu'il souhaite rentabiliser au maximum en ne référençant que les produits clefs.

Cette opposition peut aboutir, comme en France, à des relations de travail plus souvent conflictuelles que rationnelles. En faisant de ces deux intervenants des partenaires en amont, l'ECR vise à rétablir cette rationalité, pour leur propre avantage, mais aussi pour celui du consommateur.

**N.B.** À noter toutefois que ce système peut aussi aboutir à une limitation du contre-pouvoir du consommateur, qui se retrouve face à une coalition difficile à ébranler : l'ECR peut aboutir par exemple à une diminution du choix offert au consommateur.

### **Ex. 3** *Management interculturel*

La confrontation de cultures différentes peut intervenir à tous les niveaux du commerce international: lors des négociations (différences d'attitudes), dans la rédaction des contrats (importance de l'écrit ou de la parole), dans les modalités techniques habituellement utilisées (délais, couverture des risques, modalités de distribution, pratiques publicitaires, services annexes).

Mais c'est surtout lors de l'implantation d'une structure locale que la dimension interculturelle se manifesterait au quotidien. À partir du moment où une filiale ou une JV regrouperait des salariés d'origines différentes, des adaptations devront être réalisées dans tous les domaines du management: le système de rémunération, la prise de décision, la circulation de l'information, le recrutement, les relations avec les partenaires, la formation, la résolution des conflits, la gestion des risques, le travail en équipes... À ce sujet, les travaux d'Hoffstede montrent des différences notables entre les cultures sur quatre grandes variables du management :

- La distance hiérarchique à respecter est beaucoup plus importante dans les cultures latines et asiatiques, que dans les pays anglo-saxons (tutoiement, utilisation du prénom, bureaux communs...)
- Le goût du risque est beaucoup plus fort dans les pays nord américains (valorisation de l'initiative, liberté d'entreprise...)
- Les cultures américaines & européennes sont plus individualistes que les cultures asiatiques (mythe du self-made-man, « starisation » des patrons d'entreprises ...)
- Enfin certaines cultures sont plus « masculines » que d'autres : cela signifie d'une part que la place des femmes dans l'entreprise y sera différente, mais aussi que les problèmes de gestion n'y seront pas réglés de la même façon (masculin : autorité, conflit ; féminin : concertation, consensus).

## ■ APPLICATIONS

---

### **Ap. 1** *Le CEA, partenaire des PME innovantes*

Pour l'entreprise portée, les avantages sont :

- de bénéficier d'un réseau important, déjà établi ;
- de bénéficier de la notoriété du porteur ;
- d'accéder à un volume de CA important ;
- de disposer des informations du porteur sur le marché, de son expérience et de ses connaissances ;
- d'atteindre des pays qu'elle n'aurait pas pu exploiter seule ;
- de retrouver le même partenaire qu'en France (s'il s'agit d'un sous-traitant du porteur, par exemple).

Pour l'entreprise porteuse, il s'agit :

- de proposer une offre plus complète au client ;
- d'amortir plus vite son réseau de distribution ;
- de contrôler ses approvisionnements et ses partenaires.

## **Ap. 2** « Think Global, Act Local »

1. La double tendance évoquée ici est celle d'une concentration stratégique et d'une délocalisation opérationnelle (« Think Global, Act Local ») : dans le même temps les entreprises se regroupent sous différentes formes (collaborations simples, fusions, acquisitions...) et décentralisent leurs activités par type de produits et/ou par zone géographique.

Cette démarche a pour objectif de concilier l'obtention d'une taille critique suffisante pour absorber les investissements et réaliser des économies d'échelle, et l'adaptation aux exigences des marchés locaux afin de mieux coller aux différentes expressions de la demande.

À une logique de délocalisation du travail, qui vise une baisse des coûts mais qui rapatrie les produits dans le pays de la maison mère, succède une logique de marché qui implante la production sur les différentes zones de consommation (cf. application 4).

2. Toutes les formes d'implantation avec investissements sur place se situent dans cette logique :
  - la filiale commerciale vend des produits standardisés (et encore, pas toujours) mais permet d'adapter les actions commerciales aux spécificités locales ;
  - la filiale industrielle et commerciale permet d'adapter aussi les produits fabriqués à sa zone d'implantation ;
  - mais plus que toutes, c'est la JV qui illustre le mieux cette tendance quand il s'agit d'une association entre un exportateur qui apporte sa stratégie de mondialisation et un partenaire qui apporte sa capacité d'adaptation au marché local ;
  - on peut aussi citer les autres formes de transfert de technologie (franchise, licences) qui, sans nécessiter d'investissements locaux, permettent d'étendre l'envergure internationale de l'exportateur tout en respectant les exigences locales.

## **Ap. 3** *Le tour du monde du conseil*

1. Le conseil externe à l'export offre comme avantages :
  - de faire bénéficier à l'entreprise des compétences de spécialistes dans tous les savoir-faire du CI ;
  - d'atteindre des pays difficiles d'accès ;
  - d'accéder plus vite aux marchés visés ;
  - de débiter plus facilement à l'export ou sur une zone ;
  - de limiter les risques ;
  - de multiplier le nombre de pays de destination ;
  - de bénéficier de la motivation des équipes de SGE ;
  - de diminuer les charges d'exportation par rapport à un service export interne ;
  - de remplacer les charges fixes générées par un service export propre par des charges variables représentées par les commissions de la SGE.
2. Pourtant quelques inconvénients existent :
  - la perte de tout ou partie du contrôle des opérations internationales pour l'exportateur ;
  - la connaissance indirecte voire nulle des marchés atteints ;
  - la dépendance vis-à-vis d'une compétence extérieure ;
  - le coût plus élevé qu'une gestion interne à partir d'un certain volume d'activité.

## **Ap. 4** *Implantation, les nouvelles approches stratégiques*

1. Une délocalisation vise à transférer la fabrication d'un produit ou de certains de ses composants pour les rapatrier ensuite et les commercialiser sur leur zone d'origine. Le transfert de technologie vise à transférer la fabrication et le savoir-faire commercial sur la zone de consommation visée.

D'un côté il s'agit d'une logique de coûts, de l'autre d'une logique de marché (finance/marketing).

2. La délocalisation a donc la même durée de vie limitée que le produit concerné : dès que le produit est abandonné ou renouvelé, le contrat de fabrication prend fin et n'est pas nécessairement reconduit.

Le transfert de technologie visant quant à lui le marché local, il est destiné à évoluer et à s'adapter avec lui.

3. Comme vu précédemment, les TT permettent de concilier une démarche stratégique globale avec une adaptation locale, et de conserver un bon degré de contrôle, tout en s'appuyant sur une compétence décentralisée. Ils permettent enfin de partager les frais, voire certains investissements, et peuvent diminuer les charges liées à l'export (transports, douanes, stocks...).

#### **Ap. 5** *La grande distribution française à la conquête du monde*

Le secteur de la grande distribution est presque totalement saturé dans les pays occidentaux. En effet, la densité du réseau de supermarchés, d'hypermarchés et de grands magasins y a souvent atteint son maximum, et les seules possibilités de développement (hormis les rachats d'enseignes existantes comme récemment Docks de France par Auchan) se situent hors frontières, et même hors continent. C'est pourquoi la stratégie d'internationalisation des grands distributeurs occidentaux est si intense : il s'agit souvent d'être le premier sur place pour être le mieux servi.

Cette internationalisation se définit selon trois axes.

– Tout d'abord une tendance aux associations et regroupements de tous ordres. En effet, les implantations de grandes surfaces nécessitent des investissements lourds que les groupes préfèrent ne pas assumer seuls. D'autant plus que ces investissements se font dans plusieurs zones à la fois et qu'une démarche indépendante obligerait le distributeur à privilégier une zone par rapport aux autres. De plus, ces implantations se font aujourd'hui sur des pays plus risqués commercialement et financièrement qu'autrefois.

– Deuxièmement une politique systématique d'adaptation aux marchés locaux, que ce soit dans les fournisseurs retenus, le mode de management appliqué, les types de magasins développés ou les positionnements choisis. La copie conforme des modèles nationaux sur le pays d'implantation s'est souvent soldé par des échecs : les besoins des consommateurs sont différents, leurs habitudes aussi, les règles professionnelles sont variables d'un pays à un autre.

– Enfin, toutes les zones géographiques ne sont pas visées : celles qui présentent aujourd'hui les meilleures perspectives, et sur lesquelles se ruent les investisseurs, sont l'Europe du Sud, l'Europe de l'Est, l'Amérique latine et l'Asie. L'Afrique et le Moyen-Orient semblent être les principaux délaissés car ils ne représentent pas des centres de consommation suffisants ou ne disposent pas de structures suffisamment fiables.

Il reste à savoir quel accueil le consommateur fera à ces nouveaux venus, sachant qu'il peut être très attaché culturellement à la distribution traditionnelle et que, même dans les pays occidentaux, un certain renouveau du commerce de proximité (notamment sous forme de franchises ou de hard discount) se fait sentir.

# Chapitre 13 – L'exportation en prise directe

## ■ SENSIBILISATION

### L'entreprise Jardins du Midi

- L'entreprise a adapté sa stratégie en prenant en compte les pays, les modes de consommation et de distribution. En particulier, elle étudie le marché et choisit les pays où la production d'ail est peu importante, la consommation élevée et les circuits de distribution similaires aux français.
- Les modes de distribution choisis sont la filiale ou une coentreprise en Grande-Bretagne. Il s'agit avant tout de vente directe compte tenu de la spécificité du produit (un produit de « consommation courante ») et d'un prix relativement bas.
- Cela permet à l'entreprise d'avoir le contrôle de ses ventes et lui permet de gérer son développement.

## ■ EXERCICES

### Ex. 2 Lafuma

- Lafuma va se recentrer sur trois marques (et non plus 9). Elle dispose de plusieurs usines qui fabriquent ses produits : l'une en France qui fabrique le mobilier de camping, les bottes en cuir et les prototypes (30 % de la production) ; les autres en Tunisie, Maroc et Hongrie, qui gèrent les vêtements, sacs à dos, bottes en caoutchouc (45 % de la production) ; les 25 % restant sont sous-traités en Asie ; un bureau commercial assure la coordination. Le groupe pense ouvrir des filiales commerciales. Donc il s'agit avant tout d'un mode de distribution directe, ce qui signifie le contrôle de la commercialisation.
- La société Aigle ne possède qu'une seule marque et sous-traite les 2/3 de sa production en Asie. Elle vend ses produits dans des boutiques exclusives (70) ce que n'a pas fait Lafuma jusqu'à présent.
- Le recentrage de Lafuma se justifie par le problème de la gestion de trop de marques et par la dispersion aussi bien en moyens financiers que commerciaux. En outre le consommateur peut avoir du mal à s'y retrouver et cela peut nuire à l'image de marque de l'entreprise.

### Ex. 3 ■ Organismes susceptibles d'aider un exportateur :

- les chambres de commerce étrangères car elles possèdent parfois des listes d'agents ;
- les PEE, qui peuvent fournir des adresses ;
- des clients étrangers, qui peuvent connaître des noms d'agents.
- Modes de rémunération :
  - une commission unique sur les ventes ;
  - des primes sur les ventes qui dépassent le chiffre d'affaires défini au départ.

	Avantages	Inconvénients
Représentant	– Salarié de l'entreprise ; celle-ci peut contrôler son travail.	– C'est un investissement car il touche un salaire fixe.
Agent	– Il connaît le pays d'implantation. – Il est payé à la commission sur les ventes réalisées, ce qui ne représente pas une charge pour l'entreprise.	– L'entreprise n'a pas toujours la maîtrise de la commercialisation, car elle n'a pas d'influence directe sur l'agent.

■ Le profil d'un commercial (d'après E. De Fondgalland, *Le Marketing opérationnel international*, ESF, 1993).

« On rencontre, en général, deux types très différents de commerciaux internationaux :

- les *défricheurs* : ils savent ouvrir de nouveaux marchés. Compétents pour réaliser des analyses, rechercher des intermédiaires, négocier des conditions de collaboration, ils sont moins motivés par le suivi des marchés ;
- les *gestionnaires* : ils développent les marchés. Utilisant leur « intelligence », ils trouvent les moyens pour conquérir pas à pas des marchés, y prendre la première place et la conserver.

Généralement, les commerciaux internationaux ont, en fait, un tempérament de solitaires, d'individualistes. Bien que rencontrant beaucoup de personnes différentes, ils aiment être seuls à l'étranger, dans un pays où ils ont leurs habitudes, leur réseau de relations. Aussi, ces responsables de marché ne sont pas tous capables de diriger des équipes, et donc de prendre la direction d'un département international.

Les qualités requises sont : l'ouverture, la capacité à dialoguer, une bonne présentation, un bon niveau de culture ; la sensibilité, la curiosité, l'intérêt pour les différentes cultures, l'écoute ; le goût du challenge dans des environnements variés ; la capacité d'affronter l'imprévisible, l'adaptabilité, l'opportunisme ; l'autonomie, la ténacité ; l'honnêteté, la rigueur, le sens des valeurs ; l'organisation, la gestion du temps, un tempérament bien affirmé ; beaucoup de modestie et une bonne santé. En outre, il s'agira pour un agent d'être très organisé dans son travail et d'être professionnel. »

## ■ APPLICATIONS

---

### **Ap. 1** *Cas Waterair*

#### 1. Stratégie de distribution de Waterair

L'entreprise adapte sa distribution à chaque pays. On peut identifier les modes de distribution suivants :

- directe : au Portugal, utilisation du marketing direct ; en Espagne, une filiale
- indirecte : au Portugal un importateur, un partenariat en Allemagne ; un réseau en Italie

#### 2. Les raisons des différentes implantations selon les pays

Il s'agit d'abord de s'adapter au marché et aux contraintes de celui-ci. L'entreprise est ainsi présente dans 20 pays soit 25 % de son chiffre d'affaires à l'export.

#### 3. La structure du service export

L'entreprise a embauché un directeur export en 1999 avec 3 personnes sous ses ordres. Ce service est organisé par secteur géographique, en fonction des spécificités propres au pays et à la langue. Il y a une obligation de moyens et non de résultats. Cette structure est cohérente puisque l'entreprise cherche à adapter ses réseaux au pays et applique la même stratégie pour ses employés.

### **Ap. 2** *GR Énergie*

1. C'est une question de cours classique. Ce qui change en général, ce sont les modes d'implantation qui sont comparés. On peut se reporter au livre de cours, cependant nous donnerons ici un corrigé rapide.

	Avantages	Inconvénients
Agent	L'investissement n'est pas trop important, car l'agent est payé à la commission : il n'y a pas de charges fixes (mis à part les brochures commerciales).	On n'est pas toujours sûr du travail de l'agent, des outils de suivi sont nécessaires.
Filiale	Maîtrise totale de la commercialisation des produits, image de société locale pour le client.	Coût élevé de l'investissement, il faut être sûr de l'intérêt du marché.

Le problème est que nous ne disposons pas de beaucoup d'informations pour pouvoir proposer une solution. En effet, il faudrait connaître la stratégie d'exportation de l'entreprise de façon générale. On le voit, la principale différence réside dans le coût. La question est : l'entreprise veut-elle investir au Royaume-Uni ? Si la réponse est oui, on choisira la filiale ; si en revanche l'entreprise souhaite d'abord tester le marché, alors l'agent semble être la solution la plus adaptée.

2. Il s'agit de reprendre les informations données dans l'annexe 1 et de juger de l'intérêt de telle ou telle structure pour l'entreprise GR Énergie.

Tout d'abord, il faut présenter ce qui existe en Grande-Bretagne avant d'aborder le choix. On trouve trois principales formes de sociétés :

- la *private limited company* (LTD), qui se rapprocherait de notre SARL ;
- la *public limited company*, société anonyme ;
- la *partnership* (société en participation française).

La majorité des entreprises créées en Grande-Bretagne le sont sous forme de LTD, qui serait la structure la plus adaptée pour notre société.

À noter l'existence de sociétés préconstituées ou « ready made company » : l'achat de ces sociétés déjà enregistrées facilite le démarrage de l'activité et peut être une formule intéressante pour GR Énergie. Dans le cas d'une société sur mesure « tailor-made company », les démarches sont les suivantes : choix de la dénomination sociale, rédaction et enregistrement des statuts, certificat de conformité, délivrance du « certificate on incorporation » (certificat d'inscription qui officialise l'existence de la société ; on peut le comparer au numéro SIRET). La procédure est rapide (6 semaines) et le coût total de création s'élève à 1 000 livres.

3. Il faut tenir compte de la forme de la note, sachant que la structure est prédéfinie par les questions.

À l'attention de  
Objet :

Date

Les principales étapes de l'implantation seront les suivantes : tout d'abord, il faut choisir la structure juridique et procéder aux démarches indiquées précédemment. Une fois que cette structure existe, il faut déterminer l'endroit où l'entreprise aura son siège (ce qui doit être précisé dans les statuts au moment de la création de l'entreprise) et le nombre de personnes nécessaires pour son développement. Ensuite, il sera nécessaire d'établir un budget prévisionnel des charges et des recettes (ce que nous allons étudier par la suite). Enfin, il faudra procéder à la prospection des clients et à la mise en place de la distribution des produits. En ce qui concerne le coût de l'implantation et compte tenu des éléments que nous avons en notre possession, voici les dépenses qui nous semblent les plus réalistes (en choisissant de préférence les prix moyens) :

– frais administratifs :

- location bureaux : 188 livres au m<sup>2</sup> × 40 m<sup>2</sup> (lieu choisi Birmingham, Bristol, Édimbourg ou Glasgow) = 7 520.
- équipements : 4 500 livres et 1 000 livres de téléphone.

- frais de séjour : 50 livres la chambre (par jour) soit  $50 \times 360 = 18\,000$ .
- frais de personnel :
  - deux salariés :  $304 \text{ livres/semaine} \times 2$  soit 316 156 par an.
  - comptable :  $40 \text{ heures par mois} \times 12 = 480 \times 15 \text{ livres} = 7\,200$  par an.
  - avocat :  $150 \times 4 \text{ heures par mois} = 600 \times 12 = 7\,200$  livres par an.
- frais de publicité :
  - 6 demi-pages par an en noir et blanc dans le *Times* =  $19\,000 \times 3 = 57\,000$ .

Soit un total de : **133 936 livres** (environ 1 071 488 FRF à 8 FRF la livre). On le voit, le budget est important, cependant il faudrait calculer le chiffre d'affaires prévisionnel

### Ap. 3 Cas Biochat

1. L'entreprise utilise le mode de distribution directe soit avec des représentants exclusifs, soit avec des filiales, ce qui lui permet de mieux contrôler la distribution de ses produits. En revanche, l'entreprise doit disposer de moyens financiers importants car ces deux modes de distribution ont un coût (à la différence de la distribution indirecte).  
En Égypte, on trouve plusieurs modes de distribution directe qui sont présentés en annexe : la succursale, le bureau de représentation, la SARL (filiale) et l'agent soit importateur (distribution indirecte) soit salarié (mais ce n'est pas toujours le cas). En ce qui concerne les avantages et inconvénients, on peut retrouver les réponses dans le cours. Cependant, on peut indiquer que les inconvénients sont les problèmes de coût mais que l'entreprise maîtrise sa distribution. En ce qui concerne le dernier mode, il serait intéressant pour l'entreprise de choisir un agent importateur, ce qui lui permettrait, compte tenu de l'éloignement du pays, de tester le marché avant de décider de s'implanter.
2. Les précautions sont habituelles :
  - se renseigner sur la solvabilité et la crédibilité de l'agence (auprès de l'ambassade, des organismes financiers...),
  - vérifier qui sont ses clients (références),
  - demander des chiffres sur les bilans passés de l'agent (chiffre d'affaires...),
  - rencontrer plusieurs candidats pour comparer.
3. Il suffit de reprendre les clauses figurant dans le livre de management et les rédiger (ce qui oblige l'étudiant à faire le lien entre le marketing et les techniques). Rappelons les clauses principales :
  - Identification des parties
  - Clause d'exclusivité
  - Obligations de l'entreprise Biochat
  - Obligations de son distributeur
  - Prix et conditions de vente/ rémunération de l'agent
  - Sanction des inexécutions
  - Traitement des litiges
  - Durée
  - Langue/ entrée en vigueur/ fin du contrat
4. L'entreprise doit envoyer régulièrement un de ses directeurs sur place pour vérifier que le travail de l'agent s'effectue correctement, que les produits sont vendus de façon compatible avec l'image de marque de l'entreprise. En outre, il faut demander à celui-ci d'envoyer tous les mois un bilan avec les actions, les ventes. L'entreprise

doit également lui adresser toute la documentation nécessaire pour l'aider dans son action. (cf. cours sur l'animation de la force de vente).

5. L'objectif de cette question est de calculer rapidement un budget (ce qui est demandé par la Coface pour l'assurance prospection).

- Voyage : 3 050 F (car la durée sera de 10 jours maximum)
  - Transfert :  $80 \text{ F} \times 2$  (aller-retour) = 160F
  - Hôtel :  $600 \text{ F} \times 9$  nuits = 5 400 F
  - Repas :  $200 \text{ F} \times 10 \times 2 = 4 000 \text{ F}$   
(une seule personne, on divise le budget par deux)
  - Location de voiture :  $500 \text{ F} \times 10 = 5 000 \text{ F}$
  - Interprète :  $1 200 \text{ F} \times 10 = 12 000 \text{ F}$
  - Secrétaire (à priori pas utile)
- TOTAL = 29 610 F**

# Chapitre 14 – Les modes d'accès indirects

## ■ SENSIBILISATION

### Entreprise Nergéco

- Les différents modes de distribution sont la filiale (à Cincinnati), le rachat d'une autre entreprise en Suède. Par ailleurs l'entreprise vend ses produits par l'intermédiaire de distributeurs (Danemark).
- La nature du produit n'a pas d'incidence sur le mode de distribution pour ce produit. En effet, c'est un hasard si l'entreprise a décidé de créer des filiales (au départ elle cherchait un distributeur en Suède). Cependant la nature du produit peut parfois jouer dans le choix d'un mode car un produit périssable ne peut pas supporter des temps de transport trop longs.
- Le prix de vente est différent car il faut prendre en compte les marges plus nombreuses des intermédiaires qui se rajoutent au prix de départ. Alors que pour une filiale, il n'y a pas de marges supplémentaires.

## ■ EXERCICES

**Ex. 2**

	SCI	SGE
Avantages	<ul style="list-style-type: none"><li>– achète pour revendre</li><li>– bonne connaissance de leurs marchés</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– joue le rôle d'un service export</li><li>– l'entreprise garde le contrôle de la commercialisation de ses produits</li><li>– intéressant pour une PME</li></ul>
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"><li>– commandes irrégulières</li><li>– aucun lien avec le marché</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– utilisable dans le cas de prospection ponctuelle et les ventes ne sont pas assurées</li></ul>

L'optique, on le voit, n'est pas du tout la même, car la SCI joue le rôle de négociant alors que la SGE joue le rôle d'un service export à la disposition de l'entreprise.

**Ex. 3**

■ Dans les développements qui suivent, on supposera que par « exportation » on entend la commercialisation à l'étranger, par un réseau de vente constitué à cet effet, de produits fabriqués en France.

### – 1<sup>re</sup> solution : l'exportation

- Avantages :
  - cela permet d'assurer le contrôle direct de la commercialisation (marges, prix, choix des canaux...);
  - cela permet de développer la notoriété de l'image corporative Fleury-Michon ;
  - cela se traduit par un développement autonome de l'activité (on ne risque pas d'entrer en conflit avec un éventuel « partenaire »).
- Inconvénients :
  - le caractère périssable des produits limite le champ géographique du développement international ;
  - la nécessité de satisfaire aux exigences locales/nationales en matière de normes (exemple : la FDA aux États-Unis) particulièrement sévères, ou l'existence de taxes trop importantes, peuvent hypothéquer cette solution dans certains pays ;
  - la nécessité de créer un réseau de vente autonome peut être longue (familiarisation avec les canaux existants, formation de l'équipe de vente...) et coûteuse ;

- il faudra supporter des coûts de transport et de distribution élevés ;
- il sera peut-être nécessaire d'adapter nos produits à des modes de vie et de consommation tout à fait différents, ce qui pourrait là aussi être long et coûteux ;
- il faudra résoudre les problèmes de langue.
- Conclusion : solution coûteuse, longue et qui se heurte à de nombreuses difficultés.
- **2<sup>e</sup> solution : la cession de technologie (type accord General Foods)**
- Avantages :
  - on bénéficie de la carte de visite « General Foods », c'est-à-dire que l'on peut se prévaloir de cet accord pour attester le sérieux de notre stratégie de développement international ;
  - on bénéficie du paiement de redevances (« royalties »), ce qui nous permet de couvrir certains besoins de financement ;
  - on conserve une avance technologique de 3 ans (clause de non-concurrence de 3 ans hors des États-Unis).
- Inconvénients :
  - aucun contrôle de la commercialisation et absence d'exclusivité aux États-Unis ;
  - cela ne contribue pas au développement international de la marque Fleury-Michon ;
  - à l'issue de la période de non-concurrence (3 ans), nous risquons d'être concurrencé par General Foods.
- Conclusion : cette solution est particulièrement dangereuse dans le cas d'une non-exclusivité. Elle ne se justifie que par le fait d'avoir obtenu une « carte de visite » pour le reste du monde.
- **3<sup>e</sup> solution : joint-venture**
- Avantages :
  - utilisation de la marque Fleury-Michon ;
  - partage (50/50) des risques financiers et commerciaux encourus ;
  - utilisation d'un outil industriel dans le pays d'implantation ;
  - Fleury-Michon bénéficie du savoir-faire mercatique de son partenaire.
- Inconvénients :
  - partage du contrôle, ce qui peut rendre les décisions à prendre plus difficiles ;
  - l'accroissement des risques rend les retours de trésorerie plus aléatoires ;
  - les délais de mise en œuvre ou d'adaptation peuvent être allongés en cas de modification de l'environnement ou de la concurrence.
- Conclusion : cette solution est moins coûteuse que l'exportation, moins dangereuse que la cession de technologie effectuée dans le cadre de l'accord passé avec General Foods, mais elle manque de souplesse en raison de la nécessité de collaborer avec un partenaire qu'elle implique. Des trois solutions étudiées, cette formule est la plus adaptée à la situation actuelle de Fleury-Michon.
- Tant pour la prospection que pour le suivi, Fleury-Michon pourra solliciter la collaboration d'un certain nombre d'organismes et de partenaires susceptibles de l'aider dans sa démarche. Citons : le CFCE (Centre français du commerce extérieur), le CFME (Comité français de manifestations à l'étranger), les DRCE (directions régionales du commerce extérieur), la Sopexa (Société pour l'expansion des ventes de produits agricoles et alimentaires), les PEE (postes d'expansion économique à l'étranger), les directions régionales des douanes, les CCI (chambres de commerce et d'industrie), les chambres de commerce françaises à l'étranger, Norex (normes et réglementation techniques pour l'exportation), la Coface (Compagnie française d'assurances pour le commerce extérieur), etc.

– *Moyens utilisés* :

- participation à des foires, salons ou expositions à l'étranger (Fleury-Michon participe déjà au SIAL) ; il serait peut-être opportun de développer les contacts pris dans la perspective d'un développement européen ;
- participation à des missions collectives à l'étranger (CCI) ;
- voyages des dirigeants de FM à l'étranger préparés par des PEE ;
- utilisation d'intermédiaires spécialisés dans la prospection à l'étranger (surtout sur l'Europe), intermédiaires français ou d'autres nations de l'Europe.

– *La prospection doit être* :

- préparée (documentation dans la langue du pays, les organismes compétents contactés, les tarifs soigneusement calculés...) ;
- planifiée : calendrier de prospection ;
- chiffrée : budget de prospection ;
- réalisée : les contacts, quelle que soit leur nature, doivent être concrétisés ;
- contrôlée : suivi.

#### **Ex. 4** *Les Américains réinventent la franchise*

■ Cette loi a été mise en place afin de lutter contre une trop grande domination de certaines entreprises américaines (en particulier les industries automobiles). Aujourd'hui, on parlerait d'abus de position dominante en Europe. Dans un premier temps, cette loi a permis le développement de la franchise car les industriels ont créé des franchises pour détourner cette interdiction. Cependant, l'entente entre le franchiseur et le franchisé est limitée (comme les prix) toujours dans le but de favoriser le consommateur.

■ – La loi antitrust.

– La volonté pour les industriels de se développer d'une autre façon.

– Cela permet au franchiseur de se développer plus rapidement et à une plus grande échelle.

#### **Ex. 5** *L'avocat*

■ Il s'occupe tout d'abord des formalités liées à la création de la société (statuts, P.V.) puis à l'enregistrement de celle-ci. Par la suite son rôle peut être d'anticiper le risque judiciaire car le procès est un moyen de pression couramment utilisé aux États-Unis.

■ Cela suppose d'avoir bien étudié le moyen d'implantation choisi et la manière de formaliser cette implantation : en effet si l'entreprise française se dispense d'un avocat il faut que son service juridique ait réfléchi au contrat. Par ailleurs, se pose là aussi la notion de contexte socioculturel et de prise en compte dans l'étude de marché des spécificités du pays.

■ Il faut surtout mettre l'accent sur la notion de contexte juridique différent entre la France et les États-Unis. En effet, en droit français, la loi est très stricte alors qu'aux États-Unis, on fait souvent appel à la notion de jurisprudence, c'est-à-dire que c'est la pratique qui fait loi. En France tout est formalisé à l'avance et chaque situation est décrite avec précision dans le code juridique.

## ■ APPLICATIONS

---

### **Ap. 1** *Internet et la distribution automobile, l'exemple américain*

1. Il semble qu'Internet soit d'abord utilisé pour s'informer plus que pour acheter ; cependant on assiste au développement de sociétés qui se positionnent clairement sur le marché de la vente d'automobiles sur Internet. Il est encore trop tôt pour parler de

véritable mode de distribution mais il est clair que cela change la donne pour les fabricants et, de même que pour la vente en général sur Internet, il y a un potentiel.

2. Il s'agit d'une nouvelle concurrence puisque la distribution automobile se faisait par des concessionnaires agréés par le fabricant, ce qui entre dans le cas de la distribution exclusive. Internet permet de détourner cette pratique et cela peut occasionner pour le fabricant, un souci de rentabilité, une perte de contrôle de la distribution et parfois un problème d'image.
3. Dans la mesure où les fabricants sont aussi concernés, il y aura un souci de la part de ces derniers d'aider leurs distributeurs. En outre, les infomédiaires (comme leur nom l'indique) ne seront que des intermédiaires entre les clients et les distributeurs à qui ils amèneront un courant d'affaires sans effort. Il y aura peut-être une perte de marge mais pas une disparition de leur métier.

#### **Ap. 2** *Asie*

1. Alors que la vente de produits alimentaires se faisait essentiellement dans des échoppes de quartier, on voit l'apparition de supermarchés, lancés aussi bien par des groupes indiens, que par des partenariats indo-étrangers. Cependant les Indiens sont très attachés à leur commerce de proximité et le développement sera lent : en effet il existe une boutique pour 200 habitants ce qui représente le taux le plus élevé au monde.
2. Dans la mesure où le développement de la distribution organisée est lent, il semble préférable de choisir le mode de distribution le plus courant c'est-à-dire les échoppes. Le problème est que cela représentera un coût important et cela supposera de la part de l'entreprise d'avoir des représentants sur place. Il faudrait plutôt s'associer avec une entreprise indienne, car le gouvernement a autorisé des partenariats.
3. Il n'y a que des informations sur la distribution et aucune sur le marché en lui-même : les concurrents, les produits porteurs, le consommateur (on peut faire une passerelle avec le cours sur l'étude de marché).

#### **Ap. 3** *Cas Frodi*

1. Il faut reprendre la forme de la note

De	Date
Au Directeur Général	
Objet : présentation des sogo-soshas	
Les documents à notre disposition nous permettent de présenter les sogo-soshas ainsi que les avantages et les inconvénients de ce système. Ce sont des maisons de commerce japonaises et leur fonction principale est de servir d'intermédiaire entre des entreprises japonaises et étrangères. Elles peuvent aussi prendre en charge les études de marché, la logistique. Les avantages de cette formule sont qu'elles disposent d'un réseau important, qu'elles ont une bonne connaissance du marché : elles ont une image de fiabilité et de qualité pour un coût qui semble intéressant pour les entreprises françaises. Cependant, travailler avec une sogo-sosha n'est intéressant que si l'investissement est prévu à long terme, car elles ne sont pas toujours motivées pour travailler avec des entreprises étrangères. En outre, un problème important est la perte du contrôle de la distribution par l'exportateur étranger. Les prix, compte tenu des marges de cette maison de commerce, sont élevés ce qui n'est pas toujours compatible avec une politique commerciale de pénétration.	

2. Il faut prendre en compte la nature du produit de l'entreprise qui fabrique des surgelés. Les sogo-soshas permettent dans un premier temps de s'implanter sur le mar-

ché japonais mais par la suite, il peut être plus intéressant de choisir un autre mode de distribution. En outre, elles ne sont pas spécialisées dans ce type de produit (voir les tableaux avec les répartitions sectorielles).

3. C'est une question de cours classique mais il faut adapter les conditions de distribution en fonction du produit qui nécessite un temps de transport court (camions réfrigérés). En outre le Japon est un pays éloigné. Il peut être préférable pour l'entreprise de s'implanter directement sur place avec une joint-venture (car la filiale à 100 % n'existe pas au Japon), ce qui lui permettra de produire directement. Mais les questions sont le financement et la possibilité pour l'entreprise d'investir dans un tel projet.

# Chapitre 15 – Les techniques de négociation

## ■ SENSIBILISATION

**Texte 1** ■ Le problème posé est le contexte économique morose qui rend les ventes plus difficiles et qui suppose de la part des vendeurs un « moral d'acier » et des arguments convaincants.

■ L'intérêt de cette question est de faire comprendre aux étudiants qu'il y a une progression dans la vente et que la discussion du prix n'arrive pas dès le début. Sans entrer dans les étapes de la vente, qui font l'objet de ce chapitre, il faut que les termes comme la « maîtrise » soient utilisés pour montrer qu'il y a des techniques qui s'apprennent.

■ Dans le cas de cette question, il s'agit pour le professeur de faire le lien avec la notion de motivation et de besoins du consommateur (vus dans le chapitre sur les notions de mercatique). Il faut montrer qu'il est important de cerner les besoins ou plutôt les envies du client afin d'adapter son discours (techniques qui seront abordées par la suite). Faire bien distinguer la notion de besoin (voir la théorie de Maslow et la pyramide des besoins) de celle d'envie, qui est purement du domaine de la subjectivité (voir aussi avec la motivation).

**Texte 2** ■ Les principaux problèmes sont :

– la barrière culturelle, c'est-à-dire la différence entre les cultures à laquelle les Français ne prêtent pas grande attention ;

– le fait que les exportateurs français ne tiennent pas compte des spécificités locales ;

– l'inadaptation du produit au marché, suite logique de la phrase précédente.

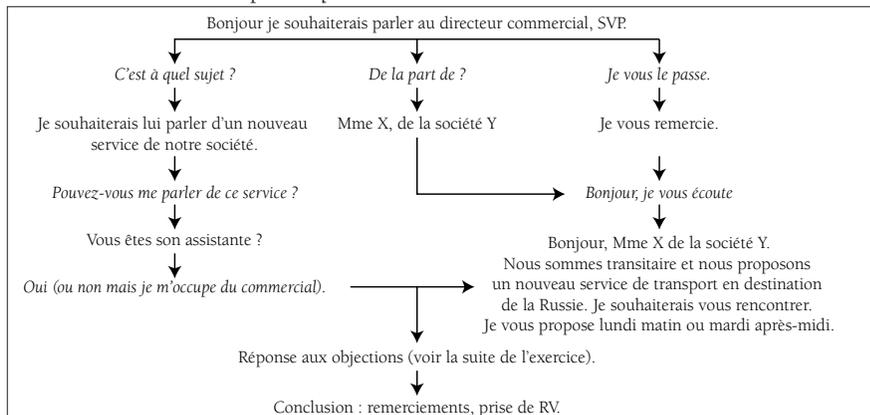
■ Il faut montrer aux étudiants que l'on ne peut pas exporter sans tenir compte des goûts des consommateurs. Ce qui est vrai à l'échelon national (on peut revoir les notions de mercatique sur le marché) peut s'avérer différent à l'étranger. La vente passe déjà par un produit adapté au consommateur : pour cela il faut avoir étudié les coutumes et pas seulement avoir adapté le produit, mais aussi adapter les méthodes de vente. Le respect du consommateur (et la vente des produits par conséquent, qui est l'objectif de l'entreprise) est déjà dans le respect de sa culture et de ses coutumes.

## ■ EXERCICES

**Ex. 2** Pas de corrigé type : il s'agit de mettre en pratique les techniques vues en cours.

**Ex. 3** *La réfutation des objections*

■ Guide d'entretien téléphonique



Ce guide permet de se préparer à tout entretien téléphonique. Pour les télévendeuses (c'est-à-dire des vendeuses qui ne vendent que par téléphone), il est essentiel de se préparer aux différents barrages qui vont se présenter, ainsi qu'aux objections. En principe, en émission d'appel, on utilise la méthode CROC (contact [présentation, introduction] ; raison [de l'appel] ; objection [réponse aux] ; conclusion [de l'entretien, prise de congé]).

■ Réponse aux objections

Objections	Réponses
Votre prix est trop élevé	Il est vrai que nous ne sommes pas les moins chers sur le marché, mais notre prix tient compte de notre prestation : nous proposons des services de qualité et nous nous engageons sur les délais, ce que ne font pas tous nos confrères.
je travaille déjà avec un autre transitaire et je suis satisfait de ses services	Oui je comprends, cependant nous proposons un nouveau service à destination des pays de l'Est et nous sommes les seuls à proposer un service régulier en direction de ces pays.
J'ai besoin d'un transitaire qui se charge de toutes les formalités et qui soit fiable	Vous avez raison, Monsieur, d'être exigeant. C'est également notre souci : vous décharger de toutes les formalités en toute sécurité. Nous nous engageons sur les délais et sur la qualité du service.
J'ai déjà travaillé avec votre société et je n'ai pas été content de vos prestations	Puis-je vous demander à quelle occasion ? <i>ou</i> Notre société a été rachetée par le groupe Heppner, leader de transport, ce qui vous garantit dorénavant un service de qualité.
Vous ne couvrez pas beaucoup de destinations en Europe	C'est vrai, mais nous préférons choisir un petit nombre de destinations que nous pouvons couvrir en toute sécurité pour vous plutôt que de proposer des services de mauvaise qualité. Cependant, nous avons des relations avec d'autres transitaires pour d'autres destinations et nous pouvons vous les proposer.
Je n'ai pas le temps de vous recevoir en ce moment	Oui je comprends, mais notre rendez-vous ne vous prendra que quelques instants et vous verrez que ce que nous vous proposons vous fera gagner du temps par la suite.

– Quelques remarques sur les réponses :

- il ne faut jamais se heurter à un client, mais utiliser des mots positifs qui vont dans son sens (bien que par la suite on lui démontre le contraire) : les mots les plus couramment utilisés sont : oui mais, je comprends, c'est vrai mais... ;
- il ne faut jamais se laisser désarçonner par une objection, mais il ne faut pas être de mauvaise foi pour autant : n'utilisez que des objections tirées de la réalité, ce qui nécessite une préparation des objections.

**Ex. 4**

- La négociation vendeur, c'est-à-dire que celui-ci doit vendre un produit ou un service à son interlocuteur : c'est ce qu'on a étudié précédemment.
- La négociation acheteur : le contexte est un peu différent, car c'est l'entreprise qui recherche des fournisseurs et le rôle de l'acheteur va consister à trouver les meilleures conditions d'achat pour son entreprise. L'acheteur est en position de force mais il doit aussi avoir réfléchi sur les relations qu'il veut instaurer avec son partenaire.  
(Pour l'évolution de la fonction, voir *L'Essentiel du management*, novembre 1995.)
- La négociation financière. Il s'agit de négocier en particulier avec ses partenaires financiers, comme les banques ou les sociétés de capital-risque. La négociation utilise les mêmes techniques d'analyse mais les enjeux et les modes de négociation sont différents. Ainsi, une entreprise qui souhaite exporter aura besoin de capitaux : en s'adres-

sant à sa banque pour les obtenir, l'argumentaire devra avoir été soigneusement élaboré avec des documents de gestion comptable qui prouveront l'argumentation.

- La négociation de partenariat : il s'agit en fait de discuter de la création d'une joint-venture et des conditions de création de celle-ci. La marge de négociation doit être discutée.

Cependant, pour ces 4 types de négociation, l'objectif est de parvenir à un accord ou à une solution. Il s'agit de montrer aux étudiants que ces techniques ne sont pas seulement de la théorie. On pourrait aussi leur demander de trouver des exemples.

## ■ APPLICATIONS

---

### **Ap. 1** Cas BRPM

#### 1<sup>re</sup> PARTIE

1. Toutes les propositions sont possibles à partir du moment où les arguments sont conçus selon la méthode CAP : caractéristiques, avantages, preuves. En outre, comme il s'agit d'un argumentaire, c'est-à-dire d'une succession d'arguments, l'étudiant doit présenter plusieurs arguments. On peut aussi envisager que ces arguments soient structurés, c'est-à-dire en lien avec le produit, puis le prix, puis la société (ou toute autre proposition).

Exemples : rémunération du Codevi (3 %), facilité d'ouverture, disponibilité des sommes versées (caractéristique : on verse une somme sur un compte ; avantages : on perçoit une rémunération sur l'argent déposé ; preuve : réglementée par la loi). Sur le plan d'épargne-logement : envisager le futur (acheter un logement), rémunération du PEL, somme importante.

On pourrait envisager de présenter les différents produits sous forme de tableau, en indiquant arguments identiques et arguments spécifiques. En tout cas, l'étudiant doit bien comprendre que chaque produit correspond à une clientèle particulière.

2. En fait, les objections sont souvent les mêmes, quels que soient les produits. En ce qui concerne ces produits, on pourrait envisager quelques objections comme (pour le PEL) : mais l'argent est bloqué.

Oui, mais c'est une garantie pour vous, car vous épargnez sans vous en rendre compte et vous mettez ainsi de l'argent de côté.

Il faut que les étudiants aient étudié les 2 produits présentés et qu'ils aient proposé au moins une objection pour chacun de ces produits.

#### 2<sup>e</sup> PARTIE

Il faut insister surtout sur la justification des réponses par l'étudiant et que cela corresponde à l'analyse : toutes les réponses ne sont pas possibles.

1. Compte tenu du contenu du dialogue et de la typologie très tranchée, la réponse est évidente. Ce client parle de façon très concise (ses phrases sont courtes) et très précise. Il s'est fixé des objectifs :
  - acheter un appartement sans emprunt pour son fils, pour lequel il est prêt à couvrir certains risques ;
  - il cherche à valoriser au maximum le capital qu'il souhaite placer.

En conclusion, il s'agit d'un client de type tonique pondéré à tendance démonstrative.

2. Les deux produits proposés correspondent à des mobiles de placement tout à fait différents. Là aussi, la réponse à fournir est évidente.

Il recherche un produit qui lui garantisse la liquidité et un haut rendement pour une courte période de placement. Il ne peut s'agir du Codevi (rémunération faible).

Le plan d'épargne-logement semble le plus adapté à ce client, mais l'argent est bloqué pendant 5 ans, ce qui peut constituer une contrainte. Cependant, la rémunéra-

tion est légèrement supérieure. Il faudrait proposer au client un placement en bourse (SICAV par exemple), qui lui permettra d'obtenir une rentabilité immédiate et plus élevée.

3. Il suffit de tenir compte du type de client et d'adapter les arguments de la fiche technique en conséquence.

Il faudra produire une réponse en adéquation avec le style du client (phrases courtes, style direct) et avec le choix du produit.

L'argumentaire reprendra les points essentiels de la fiche technique :

- rentabilité ;
- possibilité d'emprunter à taux réduit pour le PEL.

On accepte tous types de réponses si l'argumentation est cohérente.

## **Ap. 2** *Entreprise Berthier*

1. C'est une question de cours qui reprend les éléments déjà été vus dans la deuxième partie, en particulier pour la recherche documentaire. Il s'agit d'expliquer à quels organismes on va s'adresser (ambassade et PEE) : c'est un rappel des notions générales à connaître pour l'étudiant.
2. L'énoncé indique pratiquement le plan : les points importants et les erreurs à éviter. L'étudiant doit présenter son développement sous forme de note.

À l'attention de  
Objet :

Date

Voici les informations que nous pouvons donner sur la République Tchèque, à partir de l'article paru dans le *Moci* en octobre 1998.

Tout d'abord, les points importants à connaître en ce qui concerne la République Tchèque sont les suivants :

- les Tchèques sont cultivés et les méthodes anciennes (comme le stakhanovisme) ont disparu même si dans les sociétés privées ce n'est pas encore l'efficacité des actionnaires qui prévaut. Ils sont qualifiés et leur niveau de compétence est le même que celui de leurs homologues allemands (devant les Français) ;
- la gestion n'est pas toujours organisée et les méthodes modernes de management ne sont pas toujours assimilées. Il faut que l'interlocuteur français suive son ordre du jour (avec diplomatie) car les tchèques peuvent aborder d'autres sujets de discussion sans problèmes. Il est parfois difficile de connaître le véritable décideur ;
- le contrat n'est pas une garantie et les procédures peuvent être longues et coûter cher. Il est souhaitable de proposer un paiement en devises (le prépaiement est inutile) et la durée de paiement est identique à celle de l'Allemagne (14 jours) ;
- enfin, l'allemand est la langue la plus couramment utilisée mais il faut éviter la langue russe.

En ce qui concerne les erreurs à ne pas commettre, il faut éviter d'être en retard car la ponctualité est de rigueur ; de même, les compliments sont appréciés. Il faut éviter de faire référence à des voyages dans d'autres pays de l'Est et bien séparer les termes République Tchèque de la Tchéquie. La diplomatie est nécessaire pour suivre le déroulement des réunions d'affaires et comme les Tchèques sont formalistes, il est souhaitable de mentionner les titres.

3. On pourrait souhaiter avoir des renseignements plus approfondis sur les coutumes, en particulier les cadeaux d'affaires, les repas (comment se comporter), l'utilisation d'un interprète ou non, les gestes à éviter. En outre il faudrait se procurer un mini-guide touristique sur le pays pour pouvoir discuter avec ses interlocuteurs.

# Chapitre 16 – Animation des réseaux de vente

## ■ SENSIBILISATION

**Texte 1** ■ Auparavant, le rôle des vendeurs était surtout de vendre le produit que l'entreprise proposait et pour cela des objectifs de vente et de rentabilité étaient fixés : si le produit se vendait mal, c'est que les vendeurs ne remplissaient pas leur rôle. Aujourd'hui, ils sont impliqués dans le processus de développement du produit et peuvent donner leur opinion sur celui-ci.

■ On peut dire que les commerciaux sont les « porte-parole » des consommateurs car, quand ils émettent des idées sur le produit, ils expriment ce que le marché attend, c'est-à-dire ce que leurs clients ont pu leur donner comme informations. Ils sont en contact avec le client et ils peuvent ainsi comprendre les attentes ou les freins de celui-ci.

**Texte 1** ■ J. Maillot est présent et il va sur le terrain avec les commerciaux ou il se rend sur le point de vente pour discuter avec eux, ce qui lui permet de prendre conscience des problèmes et de faire remonter l'information auprès du responsable. Il assiste aussi aux séminaires.

■ Les outils sont :

- un séminaire,
- des croisières ou un circuit pour les meilleurs,
- la gratuité des places d'avion (quand il en reste).

■ Il est nécessaire de motiver une équipe de vente et les moyens utilisés doivent être variés. Il s'agit de montrer aux étudiants l'importance de l'animation et que les outils peuvent être différents en fonction des objectifs.

## ■ EXERCICES

**Ex. 2** ■ En regardant le tableau que le directeur des ventes nous a communiqué, on peut voir que 2 des 4 vendeurs affichent des résultats négatifs relativement importants (de – 12 % à – 20 %). En outre, on remarquera une répartition qui semble disproportionnée entre Durand et les 3 autres vendeurs.

Nous allons maintenant utiliser l'annexe 1 pour évaluer le nombre de vendeurs nécessaires (attention ! le nombre de visites est 3 et non pas 5).

	Nombre de clients	Nombre de visites nécessaires par an	Moyenne	Différence
Durand	50	$4 \times 50 = 200$	$240 \times 3 = 720$	+ 520
Dupont	400	800	720	– 80
Smith	320	640	720	+ 120
Desmond	560	1 120	720	– 400

Compte tenu des calculs que nous venons d'effectuer et de l'analyse que nous avons faite précédemment, nous pouvons constater un déséquilibre dans la répartition des secteurs de vente, en particulier pour Durand, qui aurait largement le temps de voir ses clients 3 ou 4 fois dans l'année, ce qui explique ses bons résultats. En ce qui concerne Desmond, il a bien entendu trop de clients à voir, ce qui explique ses mau-

vais résultats (– 20 %). En revanche, il semble que nous ayons un problème de vendeur avec Smith, qui a pourtant le temps de voir ses clients (il n'a pas d'excédent de visites au contraire) et qui affiche des mauvais résultats (– 12 %).

■ Compte tenu de l'analyse que nous venons de faire, il serait souhaitable de proposer différentes mesures : rééquilibrer la répartition entre vendeurs, en particulier pour donner d'autres secteurs de prospection à M. Durand ; proposer une formation pour ces 4 vendeurs, notamment pour M. Smith ; se déplacer sur le terrain avec M. Smith pour constater les problèmes de celui-ci et modifier la grille de rémunération. En effet, nous allons l'étudier mais il apparaît que les primes sont relativement faciles à obtenir, ce qui ne facilite pas la stimulation des vendeurs (les bénéfices rentrent tout seuls) : le salaire ne tient pas compte de la réalisation ou non de l'objectif puisque le fixe de 7 000 F est assuré et que les vendeurs touchent un pourcentage sur le chiffre d'affaires à partir de 500 000 F (ce qui ne semble pas beaucoup) : ainsi, même Smith va gagner 7 000 F par mois, plus une prime totale de 31 000 F (calculée en faisant 5 % de 620 000 F, soit 31 000 F). Il faudrait fixer une prime sur objectifs puis une prime additionnelle par dépassement de l'objectif. Exemple : M. Smith doit réaliser 750 000 F de chiffre d'affaires annuel. S'il réalise 700 000 F, il ne touchera rien ; s'il réalise 750 000 F, il touchera une prime de 40 000 F puis un pourcentage de 5 % sur le chiffre d'affaires réalisé au-delà de ce chiffre : ainsi, s'il réalise 800 000 F, il touchera sa prime et un pourcentage de 2 % × 800 000 F (soit 16 000 F). On pourrait envisager le même type de calcul pour les autres vendeurs.

### Ex. 3

■ Les objectifs étaient de motiver une équipe dans un contexte concurrentiel difficile et d'impliquer ses membres dans la stratégie. Le choix de la quête du Graal symbolisait le dépassement par les commerciaux de leurs objectifs : aller au-delà de leurs possibilités.

■ Les résultats. Les objectifs ont été atteints, ce qui montre le succès d'une opération de stimulation. Il faut faire comprendre aux étudiants que ce qui peut leur sembler « enfantin » (voir le dernier paragraphe du texte) est nécessaire quand on est commercial et que, tous les matins, on doit se motiver et se dépasser pour vendre au client.

■ La stimulation/la motivation. Il est important que les étudiants assimilent ces deux notions qui sont très proches, mais avec des nuances différentes. Ils doivent avoir compris la spécificité de la stimulation grâce à cet article : la stimulation est une action qui est ponctuelle et limitée dans le temps, alors que la motivation est ce qui pousse les personnes à agir sur une plus longue durée. L'objectif de l'entreprise étant d'utiliser tous les outils de la motivation (formation, avancement, salaires...). Les outils de la stimulation sont les concours, les séminaires (type quête du Graal...).

■ Les critères de réussite d'une opération de stimulation. Il faut avoir clairement défini les objectifs au départ et savoir précisément ce que l'on attend de cette opération. Il faut que l'outil utilisé soit cohérent avec l'image de marque de l'entreprise et adapté à sa stratégie commerciale. Enfin, cette opération doit répondre aux problèmes posés au sein de l'entreprise : par exemple, si le problème commercial vient d'une personne en particulier (chef des ventes ou directeur), ce n'est pas l'opération qui changera le problème.

## ■ APPLICATIONS

---

### Ap. 1

#### *Cas Delecour*

1. Il s'agit pour l'entreprise d'atteindre les objectifs fixés par la centrale Distrauto. La question est de savoir si l'entreprise peut les atteindre dans la situation actuelle. La

force de vente est essentiellement composée de 6 VRP assistés d'un chef des ventes : en effet, on met de côté les magasiniers, qui jouent un rôle passif de vendeur en magasin. Si l'on étudie le statut des commerciaux, on s'aperçoit que ce sont des VRP statutaires unicartes, ce qui signifie qu'ils sont chargés de vendre uniquement les produits de l'entreprise. En revanche, ils sont payés essentiellement à la commission, ce qui ne peut pas aller avec la stratégie de Distrauto. En effet, pour réaliser le nombre de visites, les commerciaux doivent être assurés de toucher un salaire fixe, car la prospection peut ne pas aboutir dans les premiers temps. Il serait intéressant de les salarier avec une partie fixe et une variable, de la même façon que le technico-commercial.

## 2. – Objectif 1

Calcul du nombre total de visites à réaliser :

- très gros :  $60 \times 2 = 120$  ;
- gros MRA :  $50 \times 2 = 100$  et grosses entreprises : 100 ;
- moyen MRA : 150 et moyennes entreprises :  $300 \times 6 = 1\ 800$  ;
- petit MRA :  $500 \times 6 = 3\ 000$  et petites entreprises :  $700 \times 3 = 2\ 100$ .

**Total de visites = 7 370.**

Il nous manque des éléments pour calculer le nombre de visites que peut effectuer un VRP par jour et par an. On peut cependant noter qu'un VRP devra faire :  $7\ 370/6 = 1\ 228$  (1 229).

Si l'on considère qu'il y a 360 jours dans l'année, dont environ 40 jours de congé, une journée par semaine de réunions au bureau, il reste :  $360 - 40 - 40 = 280$  jours de visites environ.

On peut calculer  $1\ 228/280 = 4$  ou 5 visites quotidiennes par VRP.

*A priori*, l'objectif est réalisable, mais nous avons tenu compte d'hypothèses en ce qui concerne les jours ouvrables.

## – Objectif 2

L'effort supplémentaire serait de 2,5 % de clients supplémentaires, soit 185 clients ( $7\ 370 \times 2,5\%$ ). En revanche, il faut prospecter 6 clients pour en gagner un nouveau, ce qui signifie qu'il faut en voir  $185 \times 6 = 1\ 110$ .

Cela va demander un effort supplémentaire pour les VRP, soit 185 clients de plus à visiter : on obtient alors un nombre moyen de  $1\ 228 + 185/280$  jours = 5 visites par jour.

On arrive à un nombre impressionnant de visites par VRP et par jour, sans tenir compte des distances.

*A priori*, cet objectif semble difficilement réalisable et il serait préférable de recruter un nouveau VRP si l'on veut être assuré du succès.

## 3. Il s'agit d'une question de cours, et l'étudiant doit reprendre les principaux éléments en les adaptant à ce cas précis :

- proposer une formation pour les vendeurs qui ne sont pas performants ;
- organiser des opérations de stimulation comme des concours ;
- prévoir un contrôle plus strict du chef des ventes, qui devrait se déplacer sur le terrain.

## **Ap. 2** Cas Vandel

1. Avant de se livrer à une analyse par canal, on remarque la diversité des canaux utilisés par Vandel, sans que l'on puisse parler de dispersion. L'existence d'un courant substantiel d'exportation (20 % du CA) constitue un point fort pour Vandel, d'autant plus qu'il le fait à destination des pays nordiques, références en matière de ski de fond.

– Canal exportation (20 % CA)

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intermédiaires stables (grossistes)</li> <li>• Concerne pays nordiques, référence en matière de ski de fond et pays à haut pouvoir d'achat</li> </ul>	Certains pays au domaine skiable important et à haut pouvoir d'achat sont ignorés : Allemagne, Autriche, Italie

– Canal centrale d'achats (La Hutte)

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bénéfice d'une couverture nationale</li> <li>• Coût de prospection réduit</li> <li>• Image de marque de spécialiste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travail avec une seule centrale d'achats</li> <li>• Absence dans les nouveaux points de vente spécialisés : Sparty, Go Sport...</li> </ul>

– Canal des détaillants (64 % CA)

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il s'agit de détaillants spécialisés</li> <li>• Ils agissent en tant que prescripteurs/vendeurs</li> <li>• Correspondent à l'image que l'on veut donner de nos produits</li> <li>• Négociations facilitées compte tenu du rapport de forces</li> <li>• Fidélité au fournisseur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coût de prospection et de visite élevé</li> <li>• Surtout : concentration sur 2 régions géographiques limitrophes</li> <li>• Sous-représentation sur la région parisienne, Rhône-Alpes et zones skiables autres que le Jura</li> </ul>

2. La force de vente est déployée dans les zones d'utilisation alors que les achats s'effectuent sur les lieux d'habitation (région parisienne notamment).

Bien que faible numériquement, la force de vente est diversifiée sur le plan des statuts. Les deux frères Vandel prospectent la même région, celle où l'entreprise est connue et implantée depuis l'origine ! On peut penser qu'ils n'effectuent qu'un travail de routine au lieu, par exemple, de se livrer à un travail de prospection et de négociation auprès des responsables du grand commerce.

L'un des représentants exclusifs prospecte sur une zone sans doute trop étendue géographiquement : l'Est, Paris, les Pyrénées ! L'autre se cantonne à la Savoie et à l'Isère... qu'il partage avec notre multicarte ! Le découpage géographique des secteurs devrait être sensiblement amélioré dans le sens d'une plus grande clarté.

Par ailleurs, l'activité des représentants se concentrant sur trois mois, on peut se demander à quoi ils se consacrent le reste de l'année.

3. – Détermination du nombre de visites à effectuer auprès de la clientèle et des prospects.

Catégories de clients	Nombre	Nombre de clients par an	Nombre total de visites
Gros clients	$1\ 500 \times 10/100 = 150$	20	3 000
Moyens clients	$1\ 500 \times 40/100 = 600$	10	6 000
Petits clients	$1\ 500 \times 50/100 = 750$	5	3 750
Prospects	500	1	500
Total			13 250 visites

– Nombre de visites qu'il est possible à un représentant d'effectuer au cours d'une année.

- Nombre de semaines de travail par an :

$$52 - (2^1 + 1^2 + 1^3 + 5^4) = 43 \text{ semaines}$$

(1. Formation. 2. Salon. 3. Convenances personnelles. 4. Congés payés.)

- Nombre de jours de visites par semaine :

$$5 - 1 \text{ (lundi)} = 4 \text{ jours/semaine}$$

- Nombre de jours de visites par an :

$$43 \times 4 = 172 \text{ jours/an.}$$

- Nombre d'heures consacrées aux visites par jour :

$$9 \text{ h} - (2 \text{ h} + 2 \text{ h } 30) = 4 \text{ h } 30.$$

Le représentant est au volant pendant :  $30\,000/70 = 428,57$  heures/an.

Soit :  $428,67/172$  jours = 2,49 heures/jour ou 2,30 heures/jour.

- Nombre de visites par jour :  $4 \text{ h } 30/1 \text{ h } 30 = 3$  visites.

- Nombre de visites par an :  $3 \times 172 = 516$  visites/an.

– **Nombre optimal de représentants :**

$$13\,250/516 = 25,67, \text{ soit } 26 \text{ représentants.}$$

– *Commentaire*

- Force de vente théorique : 26 représentants.

- Force de vente actuelle : 23 représentants.

Soit un déficit de 1 367 visites par an.

Deux solutions sont envisageables :

- recruter 3 nouveaux représentants. Pour cela il faut se donner les moyens budgétaires nécessaires, engager certaines procédures de recrutement et délimiter des nouveaux secteurs de vente ;
- maintenir l'effectif actuel en diminuant la charge de travail des représentants (élimination des clients non rentables, recours à la prospection téléphonique plutôt qu'à la visite, etc.).

4. – *Organisation :*

- il faut procéder à une réorganisation des statuts, beaucoup trop divers ;
  - il faut redécouper les secteurs sur des bases rationnelles en intégrant les régions jusqu'ici négligées ;
  - il faut réexaminer le partage des responsabilités entre les frères Vandel ;
  - il faut également prévoir un meilleur emploi de la force de vente, sur l'année.
- *Gestion :* en l'absence d'informations sur la gestion actuelle, qu'on peut supposer sommaire, on se limitera à des remarques d'ordre général sur l'encadrement et l'animation de la force de vente :
- création ou amélioration du fichier clients ;
  - fixation d'objectifs de vente ou mise en place de quotas ;
  - mise en place de rapports de visite ;
  - mise en place d'un contrôle à distance de l'activité, des frais engagés... ;
  - organisation de réunions régulières ;
  - refonte éventuelle du système de rémunération.

# Préparation aux épreuves

## Ép. 1 La prospection mercatique

### I. Prospection sur le marché allemand

1. Rogum est déjà présente sur ce marché depuis 1993 par l'intermédiaire de WP. Elle bénéficie donc de sources propres d'information concernant les clients :
  - elle peut obtenir de son service commercial la liste de tous les clients allemands (directement ou par l'intermédiaire de W-P) depuis 1993 ;
  - elle peut agir en concertation avec W-P pour obtenir une liste de clients potentiels (entreprises du secteur d'activité). Toutefois, le changement de mode d'implantation prévu, s'il s'accompagne d'une cessation de contrat avec W-P, peut remettre en cause la coopération de cet intermédiaire pour la préparation de la prospection.Concernant les partenaires potentiels, Rogum recherchera une liste de fabricants dans le même secteur d'activité, ou préférentiellement dans des secteurs complémentaires ou de distribution. Elle bénéficiera des sources d'information habituelles, valables également pour compléter la liste de clients potentiels.

---

#### Sources d'information en France

---

- Clients, fournisseurs, partenaires...
- CFCE : constitution de dossiers comprenant des listes de prospects par marché.
- Coface : listes de prospects fournies sur certains pays.
- Presse professionnelle (*Moci...*).
- Annuaire professionnels (*Kompass, Europages*, etc., disponibles à la CCI).
- Catalogues ou listes d'exposants à des manifestations en France ou à l'étranger.
- Ambassades, chambres de commerce et d'industrie étrangères en France.
- Bases de données.
- Sources spécialisées :
  - par activité : Anvar, Actim, fédérations ou syndicats professionnels ;
  - par zone géographique : les Euro-info Centres (dont le CFCE) diffusent des offres de coopération entre entreprises de l'UE.
- Renseignement de notoriété :
  - au CFCE, le service des informations économiques et commerciales de la Damex (Direction d'approche des marchés extérieurs) fournit des renseignements de notoriété ;
  - des sociétés spécialisées proposent ce service à un coût proportionnel à la qualité et la quantité des informations fournies ;
  - la Coface, dans le cadre d'une assurance-crédit globale, détermine des options de découvert sur les clients étrangers, permettant à l'exportateur d'apprécier la fiabilité de ces prospects ;
  - les banques, par l'intermédiaire de leurs implantations étrangères ou de leurs partenaires étrangers, peuvent fournir des renseignements sur la crédibilité financière des prospects.

---

#### Sources d'information en Allemagne

---

- Fournissent sur demande une liste de prospects :
- PEE locaux (service payant, mais peu onéreux) ;
  - chambres de commerce et d'industrie françaises à l'étranger ;
  - antennes de fédérations ou de syndicats professionnels (pour les secteurs d'activité concernés) et du CFCE ;
  - chambres de commerce et d'industrie étrangères ;
  - fédérations ou syndicats professionnels étrangers.
-

## 2. Contenu de la lettre :

- présentation de l'entreprise et des produits : identité, références commerciales (marchés étrangers, principaux clients en Allemagne, chiffre d'affaires en France, à l'étranger, en Allemagne), savoir-faire, description des produits (notamment leurs compétences distinctives sur les produits concurrents) ;
- annonce de la future implantation directe en Allemagne suite aux succès commerciaux obtenus pour les clients, rappeler où se fournir actuellement (hors salon) : produits actuellement commercialisés par W-P ;
- annonce de la présence au salon (pour les partenaires, préciser l'objectif : recherche de partenariat).

*Pièces jointes* : documentations commerciale et technique, plaquette de l'entreprise + invitation au salon et plan d'accès.

*Remarque* : l'envoi des invitations peut faire l'objet d'un second publipostage à une semaine du salon. Il vaudrait mieux dans ce cas réaliser le premier envoi une semaine plus tôt.

## 3. – Arguments offensifs

- Compétitivité commerciale :
  - références commerciales + notoriété de l'entreprise (30 % de CA export est réalisé en Allemagne) ;
  - atout : innovation → adaptation constante aux besoins des utilisateurs – « Adapter la machine à la pâte recherchée » – (compétence distinctive) ;
  - savoir-faire protégé : « véritable adaptation de la pâte à la machine » – Services : vente des arômes et du glucose sur demande du client ;
  - vente à l'unité possible pour de petites entreprises.
- Compétitivité technique :
  - qualité et fiabilité des produits → taux de panne très faible (« SAV pratiquement inexistant ») ;
  - installation et SAV assurés par Rogum ;
  - entretien très simple → réalisé par le client (donc à faible coût) ; etc.

### – Arguments défensifs

- Éloignement géographique de la société mère → installation et SAV réalisés sur place dans les meilleurs délais ; fiabilité des biens ; implantation prochaine de la société.
- Capacités à fournir un marché plus important (PMI) → capacités de production et financières, références : approvisionnement de nombreux marchés étrangers, développement de la société (création d'une filiale...).
- Made in France → références commerciales, compétitivité technique des produits. Etc.

## II. Prospection sur le marché égyptien

### 1. – La demande

Rogum produit et commercialise des biens d'équipement pour les industries alimentaires, les savonneries, les industries pharmaceutiques. Par conséquent, les consommations allemandes de confiserie, pâtes alimentaires, savon et produits pharmaceutiques sont des indicateurs de développement pour le marché des biens d'équipement vendus par Rogum.

Toutefois, la consommation locale de ces produits comprend les importations, c'est-à-dire qu'une hausse de la consommation de ces produits pourrait provenir d'une hausse des importations et non d'une hausse de la production locale.

Donc, l'indicateur le plus juste pour juger du marché sera l'évolution des productions locales de ces industries. Or, nous ne disposons que des chiffres concernant la

production des industries alimentaires égyptiennes. C'est un indicateur partiel des perspectives de débouchés des biens d'équipement de Rogum : il permet d'identifier ces débouchés uniquement pour le segment concerné.

#### **Analyse (annexe 4)**

Certaines productions ont augmenté fortement entre 1987 et 1996 : chocolat, pâtes alimentaires, tomato paste, sirop de canne et, à un moindre degré, confiserie. On sait également que la consommation locale de confiserie est élevée. Or les chiffres montrent que les importations de confiserie sont très faibles en comparaison de la production : en 1995, 388 tonnes importées pour 63 000 tonnes produites, ce qui peut s'expliquer par le montant très élevé des droits de douane (150 %).

En conclusion, ce segment de marché semble être porteur pour Rogum. Toutefois, il apparaît un ralentissement des importations égyptiennes de machines pour l'industrie alimentaire, toutes provenances confondues (« monde »), entre 1993 et 1996. L'explication peut en être : des difficultés conjoncturelles, la saturation du secteur, une volonté des responsables égyptiens de favoriser la production nationale.

#### *– La concurrence*

Par rapport à la concurrence étrangère, la conception égyptienne du « made in France » sera importante. On constate, au regard de l'évolution des parts de marché, que la France est le premier fournisseur de l'Égypte en moyenne (25,9 %) sur cinq ans. Mais le courant d'affaire a été très irrégulier malgré sa progression (de 3,8 % en 1992 à 11,4 % en 1996), ce qu'il faudra chercher à expliquer.

Les quatre principaux concurrents de Rogum sur le marché mondial (annexe 3) ne semblent toutefois pas « déranger » celui-ci car ils ne sont pas intéressés par la vente de petites unités, qui fait la spécificité de Rogum.

Concernant la concurrence locale, nous manquons de données.

#### **2. – Capacités commerciales :**

- qualité de ses courants d'affaire avec les secteurs industriels cible pour les biens Rogum ;
- zone géographique couverte ;
- marques et produits représentés (des produits complémentaires seraient souhaitables) ;
- services proposés : conseil technique au client, élaboration de tarification... ;
- capacité à collecter des informations sur le marché, notamment : critères d'achat, satisfaction ou doléances des clients, problèmes commerciaux ou techniques rencontrés, produits nouveaux, évolutions de la politique commerciale des concurrents sur le marché... ;
- techniques commerciales utilisées (prospection, communication...).

#### *– Capacités techniques :*

- capacité à assimiler la technologie et le savoir-faire Rogum ;
- capacité à assurer une partie du SAV (diagnostic, premières interventions... ) ;
- capacité d'entreposage (locaux, manutention... ) ;
- moyens logistiques de livraison au client (mode de transport, délais de livraison...).

#### *– Management :*

- GRH (animation de la force de vente, programmes de formation, déplacements au siège du partenaire étranger... ) ;
- gestion (méthodes de contrôle des résultats des ventes... ) ;
- organisation logistique (importation/livraison) ;
- capacités et équilibre financiers (examen des trois derniers bilans et comptes de résultat ainsi que des ratios d'équilibre financier).

- *Caractéristiques juridiques* :
    - forme juridique (SA, SARL, association...);
    - statuts ;
    - type de contrat habituellement utilisé (avec ou sans pouvoir de représentation) ;
    - pour représenter les biens d'équipement Rogum, l'agent devra être un technico-commercial.
3. Accompagnement de l'action de prospection du nouvel agent
- Invitation de l'agent au siège de l'entreprise en France → connaissance de l'entreprise, des produits.
  - Formation aux techniques de production, à la technologie des produits, au savoir-faire et aux techniques de vente.
  - Fournir, outre la documentation technique et commerciale adaptée à la langue et aux exigences locales, un argumentaire produit, des questionnaires pour mieux cerner le marché...
  - Organiser la participation à des manifestations sur place en collaboration avec l'agent, en assumant tout ou partie des frais. Rogum pourra alors faire la demande d'une assurance Coface.
  - Saisir les opportunités de prospection offertes par les organismes français (CFME en collaboration avec les PEE, DP, Actim, CFCE, CCFE, fédérations et syndicats professionnels...) : tests de produit, journées techniques, présentation de produits français, stand collectif...
  - Organiser des actions de communication (promotion, publicité...) en collaboration avec l'agent et en participant financièrement aux frais.
  - Former l'agent à la gestion de tout ou partie du SAV.

### III. Élaboration d'une offre internationale

1. Il faut calculer le coût de revient complet de l'expédition. Soit Y le coût de revient complet.

	Calculs intermédiaires (en FRF)	Résultats (en FRF)
<i>– Coût de revient des produits</i>		
Extrudeur	131 000	
Laminoir	291 000	
<i>– Transport et emballage</i>		
Emballage	20 000 + 5 000	25 000
Préacheminement	250 × 5 t	1 250
Transit et embarquement	202 × 4,75	959,50
Visa		365
Fret maritime	62 × 9,50 × 5,50	3 239,50
Assurance	0,626 % × 1,07 Y × 1,1 (1)	0,74 % Y
<i>– Coût d'installation</i>	7 790 + 2 500 + 400	10 690
<i>– Commission de l'agent</i>	12 % × 1,07 Y (1)	12,84 % Y
Total, soit Y :		463 504 + 13,58 % Y

D'où :  $Y = 463\,504 + 13,58\% Y \Leftrightarrow 1,1358 \times Y = 463\,504 \Leftrightarrow Y = 408\,085,93$   
**FRF**

et  $CIF^{(1)} = 1,07 \times 408\,085,93 = 436\,651,95$  **FRF** = 79 391,26 **USD**

(1) Taux de marge = (prix de vente – coût de revient)/coût de revient = (CIF – Y)/Y

Soit  $CIF - Y = 7\% \times Y \Leftrightarrow CIF = Y(7\% + 1) \Leftrightarrow CIF = 1,07 Y$

D'où : assurance =  $0,626\% \times CIF \times 1,1 = 0,626\% \times 1,1 \times 1,07 Y = 0,74\% Y$

Commission de l'agent =  $12\% \times CIF = 12\% \times 1,07 Y = 12,84\% Y$ .

2. Ce prix est inacceptable si Rogum veut conserver un taux de marge de 7 %.  
 Calcul du nouveau taux de marge :  $CIF = 76\,300 \times 5,5 = 419\,650$  FRF  
 Taux de marge =  $(419\,650 - 408\,085,93)/408\,085,93 = 2,83\%$ .  
 Ce chiffre, très inférieur au taux de marge souhaité initialement, ne pourra être  
 accepté par Rogum.
3. Offre commerciale

**ROGUM**

SA, capital de

Adresse – Tél. – Fax

Représentant en Égypte : agent

Adresse – Tél. – Fax

Lieu, date

À : identité du client

Adresse

**Offre commerciale**

**1. Désignation**

Cette offre commerciale concerne :

– extrudeur TOE-100 Quantité : 1

– laminoir TOKT-8 Quantité : 1

Prix CIF Alexandrie, installation et mise en route comprises.

Origine des produits : France.

**2. Prix**

1 extrudeur TOE-100 24 025,09 USD

1 laminoir TOKT-8 53 368,55 USD

EXW 77 393,64 USD

Mise à FOB 468,18 USD

FOB Marseille 44 861,82 USD

Fret international et assurance 1 138,18 USD

CIF Alexandrie 79 000 USD

**3. Modalités d'exécution :**

– incoterm : CIF Alexandrie

– délai de livraison : 1 mois à réception de l'offre acceptée

– emballage : extrudeur TOE-100 : caisse bois, dimensions 1,50 × 0,90 × 2 m,

poids brut : 950 kg, poids net : 800 kg

laminoir TOKT-8 : caisse bois, dimensions : 3,25 × 0,90 × 2,25 m,

Poids brut : 3 800 kg, poids net : 2 000 kg

– transport : assuré par la compagnie maritime AGM, qui prend en charge  
 le pré-acheminement et le groupage conteneur.

**4. Garanties-SAV.**

**5. Modalités de paiement :**

– mode et sécurité du paiement

– durée du crédit client

– montant et date de versement de l'acompte

**6. Exclusions/force majeure**

**7. Règlement des litiges/arbitrage :**

– droit applicable : droit français

– tribunal compétent : juridiction française

**8. Validité de l'offre :**

– offre ferme et indivisible

– durée de validité : 3 mois

**9. Annexes :**

– descriptif technique des produits

– conditions de garantie

– modalités du SAV.

À \_\_\_\_\_, le

Signature

## Ép. 2 Cas RVI

1. Ainsi que le montrent les objectifs du « Plan Europe », le marché européen constitue une priorité stratégique pour RVI. C'est en effet sur ce marché que la situation du constructeur semble la plus perfectible ; la France et les États-Unis apparaissant quant à eux comme des zones plus favorables au groupe. La situation de RVI en Europe semble paradoxale à plus d'un titre ; elle nécessite donc une analyse détaillée du marché européen d'une part, et de la position de l'entreprise d'autre part.

Le marché européen se caractérise principalement par sa stagnation et sa forte concurrence :

- si la demande globale stagne en effet depuis une vingtaine d'années, cela masque des évolutions très différentes suivant les pays : tous ont vu leur part baisser (surtout l'Angleterre), seule l'Allemagne conserve une croissance forte de sa demande ;
- sur cette demande stagnante, six concurrents se partagent plus de 85 % du marché : Mercedes est le leader incontesté, suivi de loin par Iveco et Man, puis par RVI, Volvo et DAF.

D'un point de vue plus qualitatif, on peut discerner deux types de positionnements : le haut de gamme, regroupant Mercedes, Volvo et Scania, et le milieu voire le bas de gamme, constitué par Man, Iveco et DAF ; RVI ayant, comme nous allons le voir maintenant, une position intermédiaire.

Du point de vue quantitatif, les résultats de RVI en Europe sont très décevants. En effet, si on met de côté le marché français, la part de RVI sur le reste du marché européen tombe à 2,5 % seulement, alors que les concurrents sont à plus de 5 %, sans parler de Mercedes à 17 %.

Du point de vue qualitatif pourtant, la situation ne semble pas si défavorable, mais très mitigée : par son prix, par son réseau de distribution restreint, par sa faible notoriété auprès des non-possesseurs et par les motivations d'achat de ses clients, RVI se situe dans un positionnement clairement bas de gamme ; alors que par son indice d'identité, son image d'innovation, son taux de satisfaction des possesseurs, RVI flirte avec les marques les mieux cotées.

Sur ce marché extrêmement difficile, RVI souffre donc d'une totale incohérence de son positionnement, qui rend ses produits mal connus et mal identifiés par les consommateurs européens ; ainsi que d'une insuffisance de son réseau de distribution.

2. Les objectifs du plan Europe étant ambitieux, la stratégie menée devra être agressive. Le marché étant stagnant et saturé, l'orientation stratégique sera concurrentielle (viser les clients des concurrents). RVI devant atteindre la taille critique nécessaire à un amortissement rapide des lourds investissements qu'impose ce secteur, l'axe de développement à l'étranger devra favoriser les partenariats avec des marques locales de véhicules industriels. RVI ayant une faible notoriété et une faible activité, les premiers objectifs seront de faire connaître, faire essayer et faire acheter le produit. La satisfaction et le réachat devront être obtenus par un positionnement haut de gamme plus clair des produits et des services (comparable à celui de Volvo).

En termes de mix marketing, ces axes stratégiques peuvent se décliner ainsi.

La priorité semble être le réseau de **distribution** : RVI doit détenir davantage de points de vente et des concessions de meilleure qualité. Pour cela elle doit prendre des concessionnaires aux concurrents sur les marchés d'ores et déjà saturés (notamment l'Allemagne) en leur proposant des conditions plus avantageuses : cela peut être des services plus performants, des aides financières, et pourquoi pas des prises de participation dans leur capital (type joint-venture). Cette dernière solution aurait le double avantage de soutenir les concessionnaires dans leurs efforts commerciaux, tout en

contrôlant davantage leur activité. RVI doit aussi développer son réseau sur les marchés non saturés (Europe de l'Est par exemple). L'ensemble de cette démarche peut se faire de manière indépendante, mais aussi en développant des coopérations ou des rachats de marques locales.

La **communication** doit permettre d'accroître la notoriété de RVI et de ses modèles. Cela passe par du marketing direct, présentant systématiquement les nouveaux véhicules aux entreprises les plus intéressantes, par des manifestations de prestige invitant les prospects à venir découvrir et essayer les modèles chez les concessionnaires, par de la publicité dans les revues professionnelles... Si RVI s'appuie sur des marques locales déjà connues, cette acquisition de notoriété pourra être plus rapide. Les nouveaux **produits** doivent suivre l'évolution vers le haut de gamme par leur niveau de qualité et d'innovation. RVI peut aussi s'orienter vers une plus grande adaptation par pays, afin de mieux coller aux besoins locaux ; cette spécialisation serait facilitée par des partenariats avec des marques locales. Les services offerts aux clients devront eux aussi être revus à la hausse ; cela peut consister par exemple à proposer aux possesseurs des plannings de révisions régulières de leur parc.

Les **prix** peuvent être réévalués progressivement (par exemple jusqu'au niveau de Volvo) ; en effet, les prix bas pratiqués actuellement par RVI ne lui permettent pas de pénétrer le marché et nuisent probablement à son image. Pour mieux justifier cette augmentation, RVI peut l'accompagner de services de financement et d'extensions de garantie (toujours dans l'optique d'un positionnement haut de gamme).

Il s'agit pour RVI de repartir quasiment de zéro sur le marché européen (mis à part en France). Les objectifs stratégiques fixés ne pourront donc être atteints qu'à long terme, au prix d'investissements coûteux qui risquent de n'être rentabilisés qu'après plusieurs années. De plus, sur ce marché stagnant où la notion de taille critique est primordiale, il semble qu'une stratégie de développement de partenariats locaux (sous forme d'accords, de rachats ou de fusions) soit nécessaire pour fournir à RVI une assise européenne suffisamment forte pour lutter d'égal à égal avec la concurrence.

### Ép. 3 Cas Champagne

#### 1<sup>re</sup> partie : La communication selon le CIVC

##### 1.1 La mission de conseils en relations publiques

Elle est double puisqu'elle a d'une part une action juridique et, d'autre part, une action éducative.

– L'action juridique est graduée : elle commence par une intervention du conseil demandant à ce que l'appellation champagne ne soit pas utilisée ; puis c'est un avocat qui enjoint à l'entreprise de cesser sa pratique et enfin c'est le recours aux tribunaux.

– L'action éducative est clairement centrée sur les décideurs actuels ou futurs, la presse et les relais d'opinion.

Les deux actions sont inséparables l'une de l'autre et sont appliquées systématiquement. Dans ces conditions on ne peut plus réellement parler de simples relations publiques. La mission de ces conseils est beaucoup plus importante que celle qui est confiée à des spécialistes en RP. Ils sont de véritables ambassadeurs du champagne, chargés de protéger et d'éduquer. Les termes très forts utilisés par le CIVC sont révélateurs :

- protéger, c'est le premier degré de la fonction répressive,
- éduquer (et non pas informer qui serait mieux venu) pour parler de la culture du vin.

## 1.2 Actions du CIVC en Grande-Bretagne et au Japon

<b>En Grande-Bretagne</b> <b>mot d'ordre → la diversité du champagne.</b>	<b>Au Japon</b> <b>mot d'ordre → la convivialité et la diversité.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place du site Champagne.</li> <li>• Éducation à la diversité et à la désaisonnalisation du champagne des cavistes, vendeurs en grande surface, acheteurs et sommeliers et des restaurants.</li> <li>• Distribution des Carnets de Champagne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diffusion aux consommateurs des circonstances dans lesquelles on peut boire le vin de champagne.</li> <li>• Éducation de base également avec l'Académie de Champagne et les conférences dégustations.</li> <li>• Distribution des Carnets de Champagne.</li> </ul>

En conclusion, le marché mûr est travaillé de façon plus intensive que le marché nouveau. Les outils sont pratiquement les mêmes mais pas les objectifs ni les résultats. On peut se poser la question de savoir s'il faut déjà choisir l'objectif de la diversité au Japon. Peut-être pour toucher les deux cibles principales, les consommateurs hommes et femmes ?

## 2<sup>e</sup> partie : la communication selon la Maison Médot

### 2.1 Les éléments principaux de la communication

Les données de base : une maison familiale qui a des impératifs financiers très serrés et qui doit quand même communiquer, mais à sa façon.

L'entreprise fait elle-même sa communication en France ; à l'étranger elle travaille en collaboration avec ses distributeurs.

<b>En France</b>	<b>À l'étranger</b>
Les plaquettes personnalisées, les références, la bouteille traditionnelle, l'invitation en France et la dégustation, les relations presse et les relations avec les distributeurs, les étiquettes export.	Les étiquettes personnalisées, les relations presse, les relations publiques avec des personnalités.

Dans les deux cas, l'entreprise ne fait pas appel à l'extérieur et compte sur ses propres forces, ses relations privilégiées avec ses distributeurs et la connaissance des marchés étrangers dans lesquels sont implantés les distributeurs.

### 2.2 Inter réaction

	<b>Plan de marchéage</b>	<b>Plan de communication</b>
<b>Plan Produit</b>	Gamme étendue de qualité, AOC, méthode traditionnelle de vinification.	Communication sur ces différents points, recherche et diffusion des références.
<b>Plan Prix</b>	Gamme de prix ouverte pour faciliter le choix. Prix élevés du haut de gamme.	Communication cohérente avec la qualité et plus facile du fait de la marge bénéficiaire plus importante.
<b>Plan Distribution</b>	Vente par importateurs-distributeurs.	Partenariat entre les deux ; meilleure efficacité de la double communication.

### 2.3 Étiquette au Japon

Méthodologie à mettre en œuvre :

- connaître la réglementation applicable, analyser l'étiquette projetée de la société pour savoir si elle est utilisable et déterminer les modifications éventuelles à apporter ;

- collecter des étiquettes de concurrents et les analyser (opération de benchmarking) ;
- faire une maquette de contre-étiquette et la faire traduire par un cabinet de traduction indiquée par le CFCE ou le PEE au Japon ou par le distributeur de la Maison Médot.

## 2.4 Plaquette export

Rubriques de la plaquette export

- en couverture, la photo de présentation de M. et M<sup>me</sup> Guidon à la reine Elisabeth avec un sous-titre explicatif,
- en titre la Maison Médot et ses coordonnées,
- rubrique « l'entreprise »,
- rubrique « tradition et qualité »,
- rubrique « dégustation, gastronomie, art de vivre »,
- rubrique « références »,
- rubrique « gamme »,
- rubrique « prix »,
- rubrique « conditions de vente »,
- rubrique « indication pour la visite et la dégustation » avec une carte géographique.

## 2.5 Annuaire Sopexa

Arguments pour :	Arguments contre :
<ul style="list-style-type: none"> <li>• l'aspect référence sous drapeau tricolore,</li> <li>• le voisinage avec certains grands noms du champagne,</li> <li>• la durée de vie longue de l'annuaire,</li> <li>• l'aspect pratique de l'annuaire d'autant plus que la Maison ne participe pas à des salons.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• l'obligation de remplir des documents quasi-officiels,</li> <li>• le coût élevé de la participation,</li> <li>• la concurrence d'Internet,</li> <li>• la faible diffusion de l'annuaire,</li> <li>• le vieillissement des infos demandées,</li> <li>• l'obligation de renouveler chaque année.</li> </ul>

En conclusion, la parution sur support papier ne semble pas assez attractive pour l'entreprise face à l'explosion des nouveaux médias. En revanche le site Internet ouvert de la Sopexa peut être intéressant pour des entreprises qui ne se décident pas à sauter le pas d'un site personnel. En ce qui concerne la Maison Médot, le projet Internet est déjà bien avancé et devrait prochainement remplacer la brochure papier.

## 2.6 Promotion

L'entreprise utilise aussi des moyens publi-promotionnels pour pousser le produit vers le client tels que : la remise d'un seau à glace en aluminium bleu intense décoré de lettres or ou argent, des cartes de vœux créées spécialement pour l'entreprise, des débuts de collection de muselets (partie métallique qui protège le bouchon) de l'entreprise ; les bouteilles de 37,5 cl peuvent aussi être considérées comme des moyens entrant dans cette catégorie.

## 2.7 Communication globale

La communication présente certains aspects de communication globale, en particulier grâce à la couleur bleue et au respect des traditions champenoises. Le partage de la communication avec les distributeurs a pour conséquence que cette politique ne peut être poussée plus avant et doit s'adapter au cas par cas.

Les deux éléments qui pourraient être ajoutés : la généralisation du logo sur les étiquettes propres à l'entreprise et le site Internet.

## 2.8 Type de communication

Millénaire : il semble que l'entreprise a bien fait de ne pas imiter les grandes maisons qui ont utilisé le passage du millénaire comme un événement marketing. Certes, cet

événement a permis de vendre plus. Mais les lendemains de fête peuvent être difficiles. La Piper Heidsieck en robe rouge de grand couturier vaut, plusieurs mois après, la moitié de sa valeur et, même à ce prix, les clients des grandes surfaces ne s'arrachent pas les bouteilles.

Il vaut mieux continuer et rester dans son style habituel de communication, la communication-produit partagée avec les distributeurs et des liens forts avec ces derniers. Son style de communication peut être qualifié de tout à fait traditionnel par opposition à la communication « Tendance ».

### 3<sup>e</sup> partie : la communication « Tendance » du champagne

#### 3.1 Les dangers

Les jeunes consommateurs peuvent ne pas se sentir concernés par le champagne à l'instar de ce qui s'est passé pour le cognac. La tradition, la qualité, les prix élevés peuvent ne plus être en accord avec ce que recherchent les Jeunes. À trop charger le champagne d'histoire, les professionnels prennent le risque de se couper des consommateurs qui entendent se différencier justement de la génération de leurs parents.

Le deuxième danger porte sur la connexion très/trop étroite entre la fête et le champagne : c'est encore et toujours à Noël et aux anniversaires que l'on consomme le plus de champagne.

#### 3.2 Innovations champagne

La bouteille	la forme champenoise est de plus en plus abandonnée par les grandes marques
L'assemblage	plus diversifié
La saison	un champagne de printemps et un d'hiver avec des noms adaptés en anglais
L'habit de la bouteille	c'est très tendance, voir aussi l'habillage de J.-P. Gautier
La couleur de l'habit	il varie avec les saisons
Le livret de tendance	moyen publi-promotionnel qui fait du client consommateur un participant de l'élite raffinée
La couleur du verre de la bouteille	résolument bleue pour « casser » la couleur verte
La dimension de la bouteille	20 cl, concept de mini-bouteille
Les pailles	pour boire le champagne à 2 (!) et diviser le prix du produit par deux (!!!)

#### 3.3 Innovations/Femmes/Japon

##### ■ Les innovations :

- il serait tout à fait concevable de lancer du champagne rosé : couleur se rapprochant du rouge ; de plus le rose a été la couleur favorite de toute une génération qui a idolâtré la poupée Barbie ; l'expérience a déjà été faite pour la Saint-Valentin avec succès,
- avec une bouteille arrondie,
- une étiquette « lady » avec des fleurs, une robe haute couture...,
- une collerette métal rose plus foncé...,
- un assemblage frais en bouche,
- un nom de champagne qui parle aux femmes ; certains producteurs ont déjà utilisé par exemple « Princesse ».

### 3.4 Communication et grandes maisons

Les raisons sont principalement au nombre de deux :

- la raison financière : innover coûte très cher. Seules les grandes marques ont les ressources financières pour lancer de tels essais sans garantie de succès ;
- la raison marketing : elles seules également disposent de service marketing et de service « communication ». Les petites maisons et les vigneronns travaillent plus dans une optique « produit ».

Les dangers des innovations découlent de la banalisation de l'image du champagne. Vouloir séduire les Jeunes, c'est bien ; vouloir désaisonnaliser la consommation, c'est bien aussi, mais avec le risque de faire du champagne une boisson « presque comme les autres ».

### 3.5 L'habillage de la bouteille Piper Heidsieck

■ Le créateur : Jean-Paul Gaultier, grand couturier français.

■ L'habit de la bouteille : la bouteille est revêtue d'un « habit » de plastique rouge brillant qui est lacé sur la bouteille en laissant apparaître le verre à la façon d'un corset de femme qui montre la chair de la personne en des endroits particulièrement rebondis ; au verso de ce laçage (avec des lacets noirs) est imprimée une étiquette directement sur le plastique.

■ Les fonctions :

- protection : la gaine de plastique rouge exerce une fonction de protection de la bouteille à l'instar des paillons d'avant-guerre,
- information : l'habit sert aussi d'étiquette indicative pour le client,
- réglementation : elle permet de transmettre les informations essentielles obligatoires ;
- symbole de communication : la bouteille est un corps de femme,
- code couleurs : le rouge et le noir qui sont les couleurs fortes de la passion,
- publicité : une photo recto/verso est présentée telle quelle dans la presse mais contrairement aux bouteilles traditionnelles, c'est le verso avec les lacets qui attire le plus,
- Internet : le site de la maison lui est dédié : la bouteille rouge est présentée sur fond rouge intense. On baigne dans le rouge !

■ L'appréciation

Difficile d'aller plus loin dans l'association consommation d'alcool et corps de femme. Les femmes sont tout à fait en droit de ne pas apprécier, d'autant plus que ce type de corset n'était utilisé au XIX<sup>e</sup> siècle en public que par les danseuses du Moulin Rouge ! C'est une communication « glauque » pour reprendre les termes d'un professionnel du champagne. Dernier point enfin : sous l'effet des néons des grandes surfaces et du temps qui passe, le plastique rouge de l'habit a tendance à se décolorer.

## 4<sup>e</sup> partie : la communication Internet du champagne

### 4.1 Les 3 questions

L'entreprise doit avoir une stratégie clairement exprimée. Elle a déterminé ses objectifs, sait comment les atteindre, a fixé un budget cohérent et un calendrier pas trop serré. Dans ce cadre général, sa politique de communication est tracée.

Internet représente pour elle soit un simple moyen supplémentaire de se faire connaître soit un réel outil d'interaction avec ses distributeurs et aussi plus rarement avec les consommateurs. Il y a donc trois niveaux possibles. La possibilité de faire de la publicité pour une autre entreprise représente un niveau inaccessible pour l'instant aux PME.

À ces trois niveaux correspondent trois importances de budgets et de moyens matériels à mettre en œuvre. Il convient là aussi d'être clair avec les objectifs fixés et de

choisir les moyens adaptés. En tout état de cause penser qu'on peut faire son site soi-même est une erreur, qu'un site ne coûte rien une fois installé aussi et que cela peut vous rapporter gros encore plus.

Les 3 questions sont donc :

- qu'est-ce que je veux faire ?
- qu'est-ce que je peux faire ?
- comment vais-je le faire ?

#### 4.2 Benchmarking

- Définition : repérage des techniques, mécanismes, idées... mis en œuvre dans d'autres entreprises et application dans sa propre sphère.
- Aspects positifs : retombées de la veille économique et application à coût quasi nul (hors le coût de la veille) dans son entreprise ; c'est l'entreprise copiée qui fait les frais de l'innovation et qui risque l'échec.
- Aspects négatifs : l'entreprise qui a dupliqué dans son système un mécanisme ou une technique peut aussi, à son tour, faire l'objet de benchmarking.

#### 4.3 Analyse de site

C'est un site simplifié d'une petite maison dont on ne connaît pas les caractéristiques car la rubrique « les hommes » n'est pas remplie. L'écran est vide et la feuille blanche !

■ Rubriques : 4 + 1

- les hommes (?)
- l'esprit maison : 200 vignerons y travaillent dans la région d'Épernay ; sérieux et qualité,
- les cuvées : au nombre de 4, représentées par les étiquettes aux quatre coins de l'écran,
- le palmarès : cuvée par cuvée ; c'est le seul écran double du site ;
- l'écran : contactez-nous.

Cible : consommateurs.

Caractéristiques : choix de très peu d'informations.

Nombre total d'écrans : 7

Texte : volontairement court en allant à l'essentiel.

Images :

- une photo des 4 vins dans une atmosphère de fête sur une table,
- deux photos du travail de la vigne et de la vinification,
- les 4 étiquettes.

Armoiries : elles figurent à chaque page.

- En conclusion : le site tient les promesses d'une brochure bilingue et constitue un bon exemple de niveau 1. Il faudra quand même très rapidement que la rubrique « les hommes » soit remplie.

#### 4.4 Ressemblances avec les médias traditionnels et avantages Internet

Médias traditionnels	Points communs avec Internet	Avantages Internet : bandeau
Presse quotidienne	• Multitude des thématiques	• Suivi journalier de la campagne
Presse magazine	• Renouvellement de l'information	• Parution du bandeau à certains moments ou occasion
TV	• Capacité à transmettre au même moment et au plus grand nombre	• Bon ciblage du bandeau
Cinéma	• Capacité à mettre en scène un annonceur dans un site thématique	• Description du produit en détail avec offre et promotion
Affichage	• Capacité à attirer l'attention en allant à l'essentiel sur les grandes voies de circulation	• Développement des bases de données des prospects
Radio	• Interpellation en direct de l'auditeur par le média	• Développement du marketing one to one

## 5<sup>e</sup> partie : la communication selon « Champagne »

### 5.1 Sponsorisation

La sponsorisation est une modalité particulière des relations publiques (RP) qui consiste à soutenir financièrement un événement sportif dans le but d'associer son nom à celui du sportif. La sponsorisation est généralement le cas des grandes entreprises comme Coca Cola avec le Tour de France.

Les PME aussi peuvent faire des RP de ce type mais sans en attendre les mêmes résultats en notoriété et en prenant plus de risques. Sponsoriser une équipe de sportifs dans sa sphère de notoriété oui, sponsoriser un événement loin de chez soi et pour un sport qui ne parle pas forcément aux consommateurs et aux distributeurs du produit semble plus hasardeux. Reste la motivation du personnel en interne qui peut constituer une retombée très positive. Seule une analyse fine des retombées pourrait nous donner la réponse de savoir si l'entreprise a eu raison de sponsoriser cette traversée.

### 5.2 Communication sur « Champagne »

Il faut distinguer trois éléments : la mention Champagne, l'utilisation du nom en France et l'indication Flûte de Champagne.

■ Mention « Champagne » : l'entreprise étant implantée à Champagne, elle peut tout à fait inclure cette indication dans son nom et dans ceux de ses produits.

Utilisation en France : Champagne peut continuer à figurer sur les paquets de biscuits mais la provenance Suisse est marquée aussi en gros caractères.

■ Flûtes de Champagne : à moins de pouvoir prouver que cette appellation est usuelle pour ce type de biscuit en Suisse (il ne le semble pas car ce sont en fait des petits grissini), cette appellation ne doit pas être utilisée en France. Deux indications en faveur du vin de Champagne, cela fait beaucoup et cela ne peut être le fait du hasard !

■ Communiquer sur le champagne : oui avec les précisions ci-dessus.

Risque de confusion : oui, avec les flûtes, non avec Champagne/Suisse.

Préjudice pour le vin de Champagne : non dans ces conditions.

## Ép. 4 Cas Château Bellevue La Forêt

### 1. Justifications du choix de l'Afrique Noire

■ Le choix de s'attaquer à une nouvelle zone géographique se justifie d'abord par la stratégie d'export menée jusqu'ici par l'entreprise. Celle-ci en effet préfère déléguer ses exportations, de façon à pouvoir multiplier les pays atteints et ainsi répartir ses risques sur un plus grand nombre de pays. Toute prospection d'une nouvelle zone est donc dans la logique stratégique de l'entreprise.

■ De plus, notre produit est tout à fait adapté à l'export vers des pays éloignés. En effet, c'est un vin léger, à boire jeune et donc moins fragile qu'un vin plus élaboré. Il peut se boire en toute occasion, c'est-à-dire s'adapter à des plats exotiques et être acheté en assez grandes quantités pour constituer une « base de cave » intéressante. Son coût de production est suffisamment faible pour supporter des coûts d'export relativement lourds et rester compétitif malgré la dévaluation du franc CFA.

■ Enfin, la région choisie ici (l'Afrique Noire) présente plusieurs opportunités : d'une part, les pays visés sont des zones de forte implantation française où les ressortissants de l'hexagone (qui constituent notre cœur de cible à l'export) sont nombreux ; d'autre part, il s'agit d'anciennes colonies françaises qui ont conservé certains éléments culturels proches des nôtres (langue, législation, pratiques commerciales...).

■ L'Afrique Noire représente donc pour l'entreprise un marché potentiel de complément tout à fait prometteur, même si cette zone ne peut que constituer une zone de développement stratégique secondaire par rapport aux pays où le produit est déjà exporté.

## 2. Classement des pays

Il est possible de synthétiser les informations fournies par un tableau effectuant une notation de 0 à 10 des pays visés sur différents critères:

10. Pays le plus favorable / critère

...

0. Pays le moins favorable / critère

Chaque critère, selon son importance pour évaluer le potentiel du pays concerné, sera affecté d'un coefficient de 1 à 3.

### ■ Remarque:

Le mode de notation présenté ici est le plus compliqué à réaliser puisqu'il cherche à répercuter l'amplitude des écarts entre les pays (qui sont ici très hétérogènes). Aussi, dans le cas d'un travail en temps limité, il serait souhaitable d'accepter des méthodes plus schématiques mais plus rapides, telles qu'un simple classement des pays sur chaque critère.

L'important étant alors que l'élève parvienne à une conclusion correctement justifiée même si la méthode est trop simplificatrice.

	Coeff.	Bénin	Cameroun	Côte d'Ivoire	Madagascar	Niger	Sénégal
<b>Le potentiel démographique</b>							
Population	2	0	19	20	18	8	0
Populatin urbane	1	7	10	10	4	0	9
Religion	2	17	16	16	20	3	0
Implantations françaises	3	0	25	25	30	2	15
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>24</b>	<b>70</b>	<b>71</b>	<b>72</b>	<b>13</b>	<b>30</b>
Rang		5	3	2	1	6	4
<b>Le potentiel économique</b>							
PNB	2	2	18	20	7	0	10
PNB/habitant	3	16	24	30	3	0	20
Crossance	1	5	5	0	0	0	10
Importations	1	1	4	10	2	0	4
Importations de CEE	2	12	20	12	6	0	11
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>36</b>	<b>71</b>	<b>72</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>55</b>
Rang		4	2	1	5	6	3
<b>Le risque pays</b>							
Inflation	2	16	20	4	0	16	20
Dette/PIB	1	10	9	0	4	7	9
R. à court terme	2	20	0	20	0	0	20
Distance	3	26	24	28	10	0	30
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>72</b>	<b>53</b>	<b>52</b>	<b>14</b>	<b>23</b>	<b>79</b>
Rang		2	3	4	6	5	1
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>132</b>	<b>194</b>	<b>195</b>	<b>104</b>	<b>36</b>	<b>164</b>
<b>Rang</b>		<b>4</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>3</b>

## 3. Conclusion

Il est important de ne pas s'en tenir à une analyse simpliste et directe de cette grille; cependant, elle permet d'exclure directement le Niger et Madagascar qui présentent peu d'opportunités économiques et beaucoup de risques.

Entre les quatre pays restants, l'analyse doit être plus qualitative:

- la Côte d'Ivoire constitue une priorité, à la fois pour son potentiel et son faible risque ;
- la très petite taille du marché béninois le rend peu intéressant malgré sa stabilité et son faible risque ;
- la situation du Cameroun et du Sénégal est plus nuancée: le Cameroun constitue un marché plus important mais le Sénégal semble moins risqué. Le choix entre ces deux pays ne pourrait donc se faire qu'en connaissant les objectifs stratégiques de l'entreprise sur la zone: volume de ventes ou limitation du risque ?

La démarche de commercialisation serait donc la suivante: rechercher un partenaire (importateur, distributeur) sur la Côte d'Ivoire afin d'exploiter en priorité ce marché; l'idéal serait de trouver un partenaire ayant une activité sur les pays voisins et qui pourrait donc, suivant les opportunités qui se présenteraient, étendre ses ventes sur le Cameroun, le Sénégal, voire le Bénin.

La Côte d'Ivoire constituerait ainsi la « plaque tournante » de la zone Afrique Noire.

## Ép. 5 Le Galler & Cie

### 1<sup>re</sup> partie : étude du marché allemand

1. Le rapport : attention à la forme du rapport, qui doit être structurée.

De M. X...

À l'attention de M. Y...

#### ÉTUDE DU MARCHÉ ALLEMAND

Afin d'analyser le marché allemand, nous étudierons dans un premier temps l'évolution de celui-ci et la place de la société Le Galler sur ce marché, avant d'étudier la distribution des produits en Allemagne.

##### I. Évolution du marché

Nous allons reprendre les données présentées dans les annexes sous forme de tableau récapitulatif tout en calculant l'évolution sur 4 ans (de 1992 à 1996).

	1992	1996	évolution
Évolution du marché allemand	2 307 000 paires	3 303 000 paires	+ 43 %
Évolution des ventes de Le Galler	81 000 paires	92 000 paires	+ 13,6 %
Capacité de production Le Galler		300 000 paires	la capacité
Production réelle en Allemagne		72 000 paires	de production est utilisée à 24 % seulement
Ventes de Le Galler sur les marchés extérieurs			
- en volume	289 000 paires	654 000 paires	+ 126 %
- en valeur	13,1 millions de FRF	34,6 millions de FRF	+ 164 %

On s'aperçoit que la capacité de production n'est utilisée qu'à 24 % de sa production pour l'Allemagne. En outre, bien que le marché allemand progresse de 43 %, la progression de l'entreprise sur ce pays n'est que de 13,6 %. En revanche, sur les marchés extérieurs et de façon générale, la progression est de 126 % en volume et de 164 % en valeur, ce qui semble montrer que le problème ne vient pas de la société mais qu'il est de nature commerciale.

##### II. Analyse de la structure commerciale en Allemagne

L'entreprise possède une filiale de production en Allemagne, ce qui devrait être bénéfique pour l'entreprise (surtout pour l'image de marque de la société Le Galler). La commercialisation est assurée pour la partie occidentale de l'Allemagne par un représentant et pour la partie orientale par une firme. On peut voir qu'il y a disproportion entre les deux

secteurs, car il y a une seule personne pour l'un et une entreprise (qui dispose de plus de personnel) pour l'autre partie. En outre, on ne connaît pas les relations de la société Le Galler (ni les termes du contrat) ; mais *a priori* la commercialisation est sous-traitée alors qu'il existe une structure sur place (avec la filiale de production).

En conclusion, les mauvais résultats traduisent bien un problème d'ordre commercial, ce que vérifie l'analyse du réseau de distribution. Il faudrait réfléchir sur une nouvelle stratégie commerciale.

(Signature)

## 2. Une note avec la stratégie commerciale :

À l'attention de M. Y...

Objet : présentation d'une nouvelle stratégie commerciale.

Compte tenu de l'analyse qui vient d'être faite, il semble important de restructurer le réseau. Il serait souhaitable de recruter des représentants salariés de l'entreprise (ou bien des agents commerciaux payés à la commission), qui seraient chargés de prospecter un ou deux secteurs géographiques préalablement définis. On utiliserait la filiale de production, qui deviendrait également une filiale de distribution. *A priori* cinq ou six représentants constitueraient un nombre minimal dans un premier temps. Une fois mise en place cette structure, il s'agirait d'établir des outils de contrôle pour animer ce réseau. Des rapports de visite seront exigés, ainsi qu'un compte rendu hebdomadaire à la société mère. On pourrait envisager une réunion mensuelle avec le directeur export, ce qui permettrait de fixer des objectifs et de vérifier par la suite s'ils sont atteints ou non. En outre, des primes sur objectifs pourraient être envisagées afin de stimuler les représentants. Enfin, une formation aux produits de l'entreprise devra être organisée après le recrutement des représentants.

## 2<sup>e</sup> partie : implantation vers les pays de l'Est

1. On est dans l'étude documentaire des pays et on utilisera alors la matrice de sélection vue dans la deuxième partie du livre de l'élève. Il s'agit surtout de définir les critères en fonction des renseignements que nous possédons. Cette étude ne sera pas exhaustive (tous les éléments ne seront pas pris en compte).

Pays	Pologne	Hongrie	Tchéquie	Slovaquie
<b>Critères généraux</b>				
- PIB 1996 (en milliards USD)	130	43,5	52,1	19,2
- PIB/hab. (en USD)	5 522	6 788	10 465	7 997
- croissance du PIB 1997 (%)	+ 5,5	+ 2,3	+ 1,7	+ 5
- dette extérieure/PIB	33,8	63,4	39,2	40,6
- population (en millions d'hab.)	38,6	10,2	10,3	5,4
- inflation (%)	+5,5	+ 19	+ 8,8	+ 6,5
- taux de chômage (%)	15,9	10,9	3,1	13,4
<b>Critères commerciaux</b>				
- investissements français (en milliards USD)	4,5	1,5	0,53	0,043
- rang de la France (fournisseur)	5	5	6	6
- nombre de sociétés françaises implantées	600	390	220	67
- consommation des ménages en FRF et par mois	1 171	1 040	1 480	1 240
- épargne des ménages en FRF et par mois	140	120	350	190
- évolution du salaire (1994/1993)	+ 21 %	+ 3 %	+ 20 %	+ 21 %

– consommation	l'essentiel des dépenses est consacré à l'alimentaire	forte concurrence et guerre des prix	économie la plus stable et la plus prospère	achats de produits de base et problème d'approvision- nement produits alimentaires de base
– secteurs porteurs	électroménager	santé et diététique	produits de luxe	
<b>Critères politiques et réglementation</b>				
– taux de TVA (en %)	22	25	23	25
– droits de douane	taxes à la consommation pour certains produits, augmentation des barrières douanières	23 %, ils ont augmenté de 8 % depuis 1995	les droits dépendent des produits : 5 à 20 % en général et de 10 à 20 % pour les produits de luxe	10 %

On pourrait choisir de donner un coefficient de pondération mais nous laissons le choix au professeur de déterminer les facteurs qui lui semblent les plus importants. Il faut également tenir compte des informations d'ordre général qui permettent de se faire une idée plus précise de ces marchés.

2. Il apparaît clair que ces pays représentent un potentiel important et qu'une entreprise qui souhaite développer ses ventes à l'exportation doit les étudier avec attention. En outre, le produit de l'entreprise semble correspondre aux pays ciblés. Le conseil serait d'obtenir des renseignements plus précis sur les modes de distribution, qui permettraient de choisir alors le pays le plus porteur. Cependant, l'entreprise possède une filiale de production en Allemagne et ces pays sont relativement proches : la commercialisation serait facilitée.
3. Compte tenu du tableau que nous avons obtenu précédemment, on peut voir que des éléments sont favorables pour l'implantation de la société dans ce pays : en effet, l'inflation est modérée, la croissance soutenue, la consommation des ménages et l'épargne sont plus importantes que dans d'autres pays. En outre, une certaine catégorie de la population recherche des produits de luxe, ce qui signifie une ouverture du pays. Enfin, les droits de douane sont relativement modérés, et la TVA est presque similaire à la TVA française (20,6 et 23 % en République tchèque). De plus, il est précisé que c'est une économie prospère. Dans un premier temps, il semble judicieux de choisir cette formule.
4. Compte tenu du fait que la société possède déjà une filiale de production en Allemagne, il ne semble pas intéressant de créer une filiale sur place. Cependant, l'entreprise a le choix entre recruter un représentant ou vendre ses produits par l'intermédiaire d'un agent importateur. Les deux formules sont différentes, dans la mesure où, dans le premier cas, il s'agit d'une implantation directe avec maîtrise totale de commercialisation et, dans le deuxième cas, la distribution est déléguée. Cependant les frais ne sont pas les mêmes (frais fixes dans le premier cas et pas de charges dans le deuxième). Voir cours pour les avantages et les inconvénients. Il peut sembler intéressant dans un premier temps de tester le marché par un intermédiaire puis, s'il se révèle prometteur, de recruter un représentant.

## Ép. 6 Cas Rivoire et Carret, Lustucru

### 1. Analyse de marché

Nous sommes situés ici sur deux segments très différents du secteur alimentaire.

La seule variable d'environnement socioculturel notable est la tendance actuelle au retour vers des repas structurés, familiaux et cuisinés, après la période des années 80 où le grignotage avait pris de l'ampleur.

Les deux segments de demande présentés ici sont l'épicerie sèche d'une part (riz et pâtes), segment basique à faible VA; et le rayon traiteur d'autre part (PCAP), segment plus élaboré, plus dynamique et à très forte VA.

Ce sont deux segments qui s'opposent en terme de demande : pour le riz et les pâtes, elle est stable en volume et saturée (95 % et 90 % de taux de pénétration), alors qu'elle est en croissance pour les PCAP (+ 7 % par an). Malgré les efforts d'innovation, les pâtes et le riz restent des produits banalisés sur lesquels le consommateur est peu fidèle.

Les principaux pôles de consommation pour les pâtes et le riz sont l'Italie, la France, puis la Grande-Bretagne, plus l'Allemagne et la Grèce pour les pâtes, l'Espagne et la Belgique pour le riz.

En terme de concurrence, l'épicerie sèche est très oligopolistique, avec une part importante des MDD (30 %) ; les principaux intervenants sont Panzani, RCL et Uncle Ben's. Les PCAP connaissent eux aussi une forte concurrence, mais permettent d'éviter la présence des MDD.

En conclusion, il s'agit d'un segment de l'alimentaire très concurrentiel et difficile à valoriser. Le seul axe de valorisation et de dynamisme semble être constitué par les PCAP, vers lesquels se tournent les différents fabricants.

### 2. Lancement de « Brin de malice »

Ce lancement se justifie par l'évolution du marché décrite plus haut, mais aussi par la double compétence du groupe RCL (riz et pâtes) :

- lancer un PCAP se justifie car c'est le segment le plus dynamique et à plus forte VA ;
- lancer un « produit à cuire » correspond au sous segment principal et à plus forte croissance ; il permet de satisfaire le besoin d'implication, de qualité gustative et de retour à des repas structurés ;
- le lancer sous la marque Lustucru permet de bénéficier de la notoriété de la marque, aussi bien sur les pâtes que sur le riz ;
- lancer plusieurs recettes permet de satisfaire différents goûts et le besoin de variété ;
- un PCAP à base de riz et de pâtes permet de satisfaire les pays fortement consommateurs et de stimuler la consommation dans les autres.

Pour toutes ces raisons, ce lancement semble justifié ; reste le problème du positionnement du produit, notamment le rayon dans lequel il sera situé en grande surface (épicerie sèche ou traiteur ?).

### 3. Les adaptations

Adaptations techniques :

La conception du produit devra éventuellement être adaptée aux normes en vigueur dans les différents pays.

L'acquisition de ces normes se fera auprès des NOREX.

Adaptations commerciales :

La marque utilisée ne sera pas nécessairement la même pour tous les pays ; Lustucru n'étant pas une marque possédant le même positionnement et la même notoriété locale dans toute l'Europe.

Le nom « Brin de malice » devra être traduit voire adapté suivant les positionnements locaux.

Les recettes retenues devront être différentes ou transformées suivant les goûts spécifiques et les habitudes alimentaires de chaque pays.

Le prix devra être calculé en fonction des pouvoirs d'achat de la tranche de population visée dans chaque pays ; la forte VA dégagée par ce produit (cf. question 5) laisse une certaine latitude sur cet aspect, permettant de coller au prix psychologique de chaque cible.

Ces adaptations nécessitent au préalable des études de marchés et de concurrence sur les pays visés. RCL pourra pour cela faire appel aux PEE locaux.

#### 4. Cible et positionnement

*Cible* : population urbaine, active, familles de 4 personnes et plus, de moins de 50 ans et de revenus moyens à élevés (CSP +)

Positionnement: PCAP correspondant à une cuisine familiale et permettant une touche personnelle (identification); proposant la meilleure qualité gustative du marché (différenciation). Les thèmes à retenir sont donc le goût et la convivialité.

#### 5. Rentabilité

Prix de vente consommateur au kilo (TTC) :	66,00 F
Prix de vente consommateur au kilo (HT) :	62,56 F
Prix de vente distributeur au kilo (HT) :	54,40 F

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4
Chiffre d'affaire (en KF) :	16 048	27 200	43 519	32 640
Charges variables (5,23 F par unité) :	6 171	10 460	16 736	12 552
Charges Fixes :				
Amortissement	520	520	1 040	1 040
Personnel	1 050	1 750	2 450	1 750
Publicité	7 000	9 000		
Etudes	1 680			
Promotion	2 000	5 000		
Force de vente	1 000			
<b>Résultat :</b>	<b>- 3 374</b>	<b>470</b>	<b>23 293</b>	<b>17 298</b>
<b>Résultats cumulés :</b>	<b>- 3 374</b>	<b>- 2 904</b>	<b>20 389</b>	<b>37 687</b>

Le produit est donc largement rentable à partir de la 3<sup>e</sup> année. Cependant, il paraît surprenant de ne prévoir aucune publicité ni promotion de soutien pour les 3<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> années. Il serait plus prudent de les envisager dès le budget initial.

### Ép. 7 Cas Ropen

#### 1<sup>re</sup> partie : étude du marché coréen (annexes 1 à 6)

1. L'annexe 1 permet de faire ce diagnostic rapide. On peut également demander aux étudiants de soigner la forme et la structure.

##### ■ Les atouts

Le chiffre d'affaires de l'entreprise est en augmentation régulière. La politique de l'entreprise pour les produits est basée sur l'innovation (36 références nouvelles ; des gammes élargies).

Cette politique s'accompagne de moyens financiers (un investissement de 200 millions de F est prévu) qui sont obtenus par autofinancement (ce qui suppose une bonne

gestion de l'entreprise et une bonne rentabilité). D'autre part le groupe améliore son outil de production et investit régulièrement. Le CA export de l'entreprise représente 20 % ce qui suppose que l'entreprise a une bonne connaissance de l'exportation.

■ Les faiblesses

Il y en a peu, à part sans doute la méconnaissance du marché coréen car l'entreprise est surtout présente en Europe. Il faudrait aussi étudier si les réseaux de distribution en Corée sont identiques à ceux utilisés par l'entreprise en France.

(NB : on peut demander aux étudiants d'indiquer les informations manquantes ce qui permettrait de compléter les informations nécessaires pour un diagnostic, en particulier, la politique humaine ou commerciale.)

2. Il faut sensibiliser les étudiants à la structure et en particulier à l'introduction et à la conclusion car le plan est donné par ailleurs. On utilisera les annexes 3/4/5.

■ Introduction : présentation rapide de l'entreprise, de ses objectifs (s'implanter sur le marché)

■ Les opportunités

On peut les retrouver dans l'annexe 4 :

– sur le plan économique : une croissance qui augmente (on peut compléter par le tableau et faire calculer aux étudiants l'évolution en pourcentage depuis 1995) ; un PIB important et un niveau d'éducation élevé. Un appareil industriel de bonne qualité et des niveaux d'épargne de 30 % (ce qui suppose la possibilité de lever des liquidités pour les banques) ;

– sur le plan politique, un nouveau gouvernement avec un président qui fait l'unanimité (ce qui suppose une adhésion de la classe politique) et qui veut assainir le système financier (le plus préoccupant) ;

– sur le plan commercial (annexe 5), on constate que c'est un marché ouvert aux investissements étrangers et que les barrières douanières sont peu élevées (8 % en moyenne) avec une hausse des importations (+ 30 % ce qui est un facteur favorable).

■ Les risques

– Des problèmes politiques (en particulier la corruption) ; mais aussi la forte présence de conglomérats familiaux comme les chaebols.

– Des problèmes économiques liés au climat ; la dépréciation de la monnaie ce qui a entraîné une perte de confiance ; montée du chômage ; faillites dans le secteur bancaire.

■ En conclusion, un marché intéressant pour l'entreprise avec des soucis sur le plan financier, ce qui supposera de la part de l'entreprise de se renseigner sur la solvabilité de ses clients coréens. Mais l'évaluation du risque indique qu'à moyen terme, c'est un pays porteur. En ce qui concerne les renseignements complémentaires, les étudiants doivent citer les sources d'information traditionnelles en France (CFCE, ambassades, douanes... voir cours) et en Corée (en particulier les PEE). On peut également consulter les bases de données sur minitel ou Internet (Site DREE).

3. La structure existe dans tout développement mais il s'agit surtout de mettre l'accent sur la forme de la note (elle n'est pas signée contrairement au rapport), à partir de l'annexe 6. L'objectif pour les étudiants est toujours d'apprendre à gérer des documents.

De  
Au Directeur Général  
Objet : étude du consommateur coréen

Date

À partir des documents à notre disposition, nous pouvons réaliser l'analyse suivante. Concernant le consommateur coréen, on peut étudier la demande sur le plan quantitatif puis qualitatif. **Dans le premier cas**, on s'aperçoit que le consommateur est plutôt jeune (25/35 ans) car 56 % de la population a moins de 35 ans. Les dépenses moyennes de consommation sont en hausse de 10,9 %/1999 (et ont augmenté de 54 % depuis 1992) et représentent en moyenne 1,7 million de wons /mois. Habituellement, ils achètent dans les grands magasins et les hypermarchés et paient surtout en espèces bien que 68 % possèdent des cartes de crédit.

**Sur le plan qualitatif**, le consommateur coréen accorde beaucoup d'importance à ses enfants et consacre une part élevée de ses revenus à leur éducation. Les jeunes coréens restent chez leurs parents avant leur mariage ce qui leur permet de dépenser une part importante de leur budget dans les biens de consommation. Il est important pour une entreprise étrangère qui s'implante de cibler les femmes car ce sont elles qui gèrent les finances de la famille et qui décident des achats. Dans l'ensemble, elles sont fidèles aux marques. De manière générale, le consommateur coréen est influencé par son entourage et la marque ou l'image sont des critères importants de choix des produits. Il existe un sentiment de nationalisme très important ce qui peut conduire le consommateur à choisir des marques nationales. Cependant les plus jeunes sont sensibles à la culture occidentale.

**Les secteurs porteurs** en Corée sont essentiellement les transports, les dépenses de télécommunication puis l'éducation. Cependant les produits cosmétiques représentent une part non négligeable ainsi que les produits électroniques.

## 2<sup>e</sup> partie : Participation à un salon (annexes 7 à 8)

1. Il s'agit de reprendre le cours pour répondre à cette question. L'entreprise doit d'abord répondre aux critères d'éligibilité pour prétendre à cette assurance (CA/Pays...) mais aussi fournir à la Coface tous les documents nécessaires (budget prévisionnel des dépenses et des recettes) ; puis rendre les documents aux dates précisées (voir cours de management)
2. Là aussi, question classique que l'on retrouve dans le livre de management. Citons la date de réservation du salon (6 mois à 1 an) ; la conception du stand, la préparation du salon (publipostage pour les prospects ; plaquettes produits traduites ; fiches visiteurs) ; envoi du matériel de démonstration, aménagement du stand...
3. Il s'agit de montrer aux étudiants l'importance de la budgétisation d'un salon (de même que pour l'envoi des budgets prévisionnels à la Coface). L'annexe 8 donne quelques informations mais il faut rajouter d'autres dépenses comme les dépenses des personnes de l'entreprise (directeur...). Il faut prendre en compte les dépenses par la Coface (ce qui figure dans le livre de management). Citons les limitations de budget (billet économique ; budget limité à 1 800 F/jour pour les autres dépenses) mais aussi les limitations quant au nombre de personnes (stagiaire non remboursé...). En revanche toutes les dépenses qui figurent dans l'annexe sont remboursées par la Coface.

Il faut envisager un stand de 20 m<sup>2</sup> au moins (en dessous, cela sera trop petit). On considère que l'on prend le stand aménagé soit 2 450 F HT × 20 = 49 000 F HT. On peut envisager une vitrine mais qui ne ferait pas toute la surface du stand (environ 5 m<sup>2</sup>) : 5 m<sup>2</sup> × 20 000 F HT = 100 000 F HT.

Au total le stand serait évalué à 149 000 F HT sans compter les dépenses inhérentes aux déplacements, nourriture, hôtels, hôtesse.

4. Doivent figurer les rubriques principales comme :
  - Identification du visiteur, société, nom, adresse, activité, tél./fax, nom de l'interlocuteur et fonction.
  - Questions abordées : fournisseurs actuels, type de produits recherchés, avis sur les produits de l'entreprise.
  - Suite à donner à l'entretien : demande d'offre, de documentation, relance à effectuer...Pour l'argumentaire, il faut suivre la forme classique, à savoir une succession d'arguments. Un argument doit se présenter sous la forme CAP (Caractéristiques/Avantages/Preuves). On peut tout accepter dans la mesure où c'est pertinent. Il faut partir des produits de l'entreprise : à savoir des produits alimentaires soit lait, plats préparés ou découpe de volaille. On peut utiliser l'argument de la qualité, de l'innovation. Les preuves pourraient être le témoignage d'entreprises françaises ou étrangères sur la qualité des produits.
5. Là aussi, une question classique et de forme.

Société Ropen Adresse	Destinataire Adresse
Monsieur, Nous vous remercions de l'accueil que vous avez bien voulu réserver à nos produits lors de votre visite au salon France Corée 2000 à Séoul. Comme convenu, nous vous faisons parvenir une documentation complète sur le produit qui vous intéressait ainsi que nos conditions tarifaires. N'hésitez pas à nous faire part de vos remarques. Si vous souhaitez que nous établissons un devis, M. X..., Directeur de notre bureau à Séoul, se tient à votre disposition. Dans l'attente d'une prochaine collaboration, nous vous prions d'agréer, Monsieur, l'expression de nos salutations distinguées.	
M. Y., Directeur	
P.J. : une documentation ; un tarif détaillé.	

### 3<sup>e</sup> partie : implantation en Corée (annexe 9)

1. Il faut d'abord dresser un panorama rapide avant de détailler les modes de distribution. Signalons ainsi que pour les produits agro-alimentaires, il y a de fortes contraintes réglementaires et que pour importer ou distribuer ce type de produits, les entreprises doivent obtenir une autorisation. En outre les coûts de distribution sont élevés.

Concernant les biens de consommation (qui sont les produits de l'entreprise), il faut passer par de nombreux intermédiaires. En général, on distingue deux modes de commercialisation : direct et indirect. Dans le cas présent, on ne trouve que le deuxième mode dans les documents mais l'étudiant doit évaluer les autres modes (à partir de ses connaissances).

Parmi les modes de distribution directe, on trouve l'agent (mais en tant que représentant, ce qui n'est pas le cas ici), le bureau et la filiale.

Parmi les modes de distribution indirecte, on peut trouver les agents importateurs, la vente aux circuits de distribution (soit la grande distribution ce qui est plus cohérent avec le produit, soit les conveniences stores qui sont appréciés des Coréens).
2. Ces informations se trouvent dans l'annexe 2 (fiche d'identité de l'entreprise) où l'on peut constater que la distribution se fait par l'intermédiaire de grossistes qui vendent aux distributeurs. Compte tenu de l'éloignement du pays et de la stratégie précé-

demment utilisée par Ropen, il semble préférable de choisir l'agent importateur qui, de plus, a des réseaux d'affaires en Corée et reste la solution la moins chère.

3. Il s'agit d'une question juridique qui suppose que les étudiants aient déjà analysé un contrat et qui fait référence au cours de management sur les contrats de distribution.

De façon générale, on peut identifier les rubriques suivantes :

- Identification des parties.
- Clause d'exclusivité.
- Obligations de l'entreprise Ropen.
- Obligations de son distributeur.
- Prix et conditions de vente/rémunération de l'agent.
- Sanction des inexécutions.
- Traitement des litiges.
- Durée.
- Langue/entrée en vigueur/ fin du contrat.

Il s'agit de montrer aux étudiants qu'il faut être vigilant sur l'élaboration d'un contrat qui engage deux parties sur plusieurs années.