

Faites un détour en guise de raccourci!

Quand l'approche directe est à éviter sur les marchés extérieurs

En géométrie, on s'entend, la droite est le plus court chemin entre deux points. Mais sur les sentiers du commerce international, aborder trop directement certains pays risque de freiner, voire de bloquer définitivement l'accès aux marchés souhaités. L'approche indirecte est parfois plus rapide... et plus efficace.

Groupe Anderson, une entreprise exportant des solutions destinées à des clients en agriculture et foresterie, peut en témoigner. Ayant projeté initialement de faire incursion en Argentine pour y commercialiser ses équipements eu égard au fort potentiel de marché, l'entreprise, accompagnée par Mercadex International, a jeté son dévolu sur un pays voisin, dix fois plus petit, pour débiter son aventure dans cette zone : l'Uruguay. Ce pays s'est révélé un banc d'essai par excellence pour y établir une coentreprise avec une société uruguayenne et un autre partenaire français. Groupe Anderson a préféré débiter par ce marché afin de se faire les dents sur les aspects culturels et le contexte des affaires du Cône-Sud des Amériques avant d'amorcer, par les flancs mais plus rapidement, un courant export vers l'Argentine... puis vers le Brésil.



Dans le déploiement des activités d'une entreprise à l'international, l'ordre dans lequel les pays sont abordés détermine largement la durée du cycle menant à la conclusion des premières ventes. Dès lors qu'elle franchit les frontières de son propre marché, l'entreprise se trouve face à un éventail d'options en matière de territoires à développer. Choisir un marché ne se réduit pas à une décision de type acceptation - rejet. La décision doit porter sur la séquence d'entrée au sein de différents marchés qui auront été préalablement priorisés.

La population appartenant à la classe moyenne en Chine peut revêtir un potentiel gigantesque pour les biens de consommation. Mais avant de toucher les bénéfices d'un courant d'affaires porteur, l'exportateur pourrait devoir y investir des sommes faramineuses et faire preuve de beaucoup de patience car « potentiel extraordinaire » est parfois synonyme de « ticket d'entrée colossal ». Voilà qui démontre que le potentiel d'un marché n'est qu'une partie de l'équation servant à en définir son niveau de priorité. Une autre dimension, d'égale importance, est son « ticket d'entrée », soit l'ensemble des défis à relever pour accéder au marché visé. Le schéma ci-dessous illustre ces deux axes de priorisation ainsi que les éléments qui les composent.



L'expérience montre qu'à la rigueur, aborder un marché (régional) tiers contribue à accélérer, à terme, l'entrée au sein du « gros » marché initialement visé. Parfois, vaut mieux éviter l'attaque de front et se déployer à l'international de façon plus stratégique, selon le niveau de priorité (qui résulte d'un arbitrage entre le potentiel et le ticket d'entrée) des différents marchés. Une stratégie d'expansion internationale qui repose sur la priorisation des marchés a plus de chance d'accélérer le cycle d'entrée d'une entreprise et d'accroître son BAIIA*.

En pratique, plus un marché est jugé prioritaire, plus l'intensité de l'approche de développement devrait être élevée. Ainsi, la cohérence entre les marchés priorisés et la répartition (pondération) des actions de prospection optimisera le rendement de l'entreprise au niveau de son effort d'internationalisation (voir exemples au tableau ci-après).

Niveau de priorité des marchés	Intensité préconisée de l'approche	Exemples d'actions de prospection
Marché prioritaire	Proactive	<ul style="list-style-type: none"> ⌚ Exposer à une foire commerciale à l'étranger ⌚ Adapter l'intégralité du site Web à la réalité du marché extérieur visé (langue, visuels, contenu...) ⌚ Effectuer des visites trimestrielles de prospects du marché extérieur visé
Marché important	Active	<ul style="list-style-type: none"> ⌚ Participer à une foire commerciale à l'étranger à titre de visiteur ⌚ Traduire certaines sections clés du site Web ⌚ Effectuer des visites semestrielles ou annuelles des prospects du marché extérieur visé
Marché intéressant	Réactive	<ul style="list-style-type: none"> ⌚ S'inscrire sur des listes de donneurs d'ordre ⌚ Répondre à des appels d'offres de prospects étrangers ⌚ Traduire, au cas par cas, certains contenus promotionnels lorsque nécessaire
Marché à éviter ou abandonner	Nulle	<ul style="list-style-type: none"> ⌚ Aucune action préconisée, sinon repli stratégique

Au-delà du choix de pays, il en va de même à l'échelle des différents segments de clients des marchés étrangers visés. Encore là, une approche trop directe peut s'avérer moins efficace du fait des différences en termes de structure des circuits de distribution, de culture ou de pratiques d'affaires. Dans certaines sociétés, le niveau de xénophobie ou de méfiance à l'égard des étrangers contre-indiquerait toute tentative de prise de contact directe avec d'éventuels prospects. Dans ce même esprit, un exportateur qui chercherait à contourner les réseaux d'intermédiaires en place, dans le but d'accélérer le processus de vente et d'éviter d'assumer la marge commerciale (mark-up), pourrait se voir expulser du marché ou alors se retrouver sur la touche pendant un certain temps.

Par ailleurs, présumer que son approche de développement des affaires, si efficace soit-elle sur son marché intérieur, produira le même effet partout ailleurs dans le monde est une erreur presque impardonnable en commerce international. De telles maladresses coûtent très cher mais peuvent heureusement être évitées à la faveur d'une connaissance minimale et préalable des marchés cibles, plus particulièrement du comportement d'achat de la clientèle visée à l'étranger, notamment en ce qui concerne:

- les sources d'information consultées par les clients;
- leur attitude à l'égard des fournisseurs étrangers;
- leurs critères de sélection des fournisseurs;
- leurs critères d'achat des produits/services;
- les prescripteurs (influenceurs) internes et externes de l'entreprise;
- la durée du cycle de décision et d'achat;
- etc.

Enfin, l'entreprise qui parvient à définir la bonne séquence de déploiement de son activité hors frontières et qui cherche à mieux saisir les nuances au niveau du processus d'achat des clients étrangers est en meilleure posture pour accélérer son cycle d'entrée tout en maximisant le retour sur son investissement.

Note. L'outil **Podium-Potence™**, développé par Mercadex en 2005, permet aux entreprises de définir le niveau de priorité de leurs couples produit-marché à l'international. Le lecteur est aussi invité à se procurer le livre « **Comment développer les marchés internationaux** » qui traite spécifiquement de cette approche au chapitre 5.

Le MercadExpress est une publication de Mercadex International

Contact :

M. Guillaume Cariou
1-877-489-9068
gcariou@mercadex.ca
www.mercadex.ca

* Bénéfice avant intérêts, impôts et amortissements.