

## 8.8. Comment redresser la situation sur un marché export qui ne marche pas ?

*Tous les responsables export connaissent le problème des pays où « ça ne marche pas ». Ces marchés peu performants ont un coût pour l'entreprise : des ventes perdues sur des marchés souvent dynamiques. Souvent, les choses se terminent très mal. Nos enquêtes montrent que les exportateurs français perdent en moyenne un marché sur dix chaque année.*

Devant ce panorama, je me suis posé la question de savoir s'il y a avait une façon de redresser la situation quand les affaires ne marchaient pas sur un marché export. Pour cela, j'ai étudié la coopération entre exportateur et importateur et son effet sur la façon dont ce dernier s'acquitte de sa tâche, dont il promeut les produits de l'exportateur. Tout d'abord, il paraît important de préciser ce que j'entends par coopération. On parle de coopération lorsque deux entreprises se fixent des buts communs et travaillent ensemble à les atteindre. Dans la pratique, cela signifie que l'exportateur et l'importateur arrivent à se mettre d'accord sur certains objectifs: volume de ventes, conquête de nouveaux clients, moyens de prospection commerciale locale....

Mais aussi, et surtout, que les deux entreprises prennent l'initiative dans les décisions qui devront être prises pour atteindre ces objectifs. On ne peut parler de coopération que si l'exportateur accepte certaines propositions de son distributeur et que, de la même façon, celui-ci suive certaines de suggestions de son fournisseur. En pratique, l'exportateur apporte sa connaissance du produit et son expérience sur les autres marchés export. De son côté, l'importateur fait bénéficier l'exportateur de sa connaissance du marché local. De cette coopération naissent les politiques de prix, de distribution, de communication et de gamme qui Seront suivies sur le marché export.

L'étude que j'ai menée sur un échantillon d'exportateurs français, m'a permis de vérifier que l'effet positif de la coopération sur la qualité du travail de l'importateur augmente quand les affaires ne marchent pas.

### **Je propose deux explications à ce phénomène:**

1 - TOUT D'ABORD, les liens qui existent entre certaines entreprises peuvent être très étroits. Quand on a bataillé sur un marché pendant des années, qu'on s'est entr aidé, que la confiance s'est établie, on travaille dur pour ne pas voir se dissoudre la relation d'affaires et donc, on améliore la qualité de la coopération.

2 - ENSUITE, en situation de crise, les langues se délient. Très souvent, afin de ne pas détériorer une bonne relation personnelle, les partenaires hésitent à mettre le doigt là où ça fait mal. Lorsque les problèmes deviennent graves, les protagonistes se permettent alors de mettre tout à plat. Par exemple, il est quelques fois, difficile pour un importateur de critiquer la qualité des produits de son fournisseur car il sait que les propriétaires de PME, en particulier, sont très susceptibles sur ce sujet. Une crise peut être l'occasion d'amener ce problème sur le tapis. De son côté, l'exportateur, du fait de la situation difficile, aura beaucoup plus tendance à prendre en compte les critiques et à résoudre les problèmes.

Pour autant, peut-on dire que la coopération est la panacée qui vous permettra de redresser toutes les situations les plus compromises?

La réponse est malheureusement non. Tout simplement parce qu'une relation étroite et coopérative entre deux entreprises ne s'instaure pas du jour au lendemain, surtout par-delà les frontières. En gros, la coopération est comme une police d'assurance. En cas de sinistre, elle ne vous couvre que si vous avez payé les primes. Les primes, dans ce cas, consistent à construire une relation étroite avec vos distributeurs étrangers.

### **D'où mes recommandations**

1) Au moment de la sélection de vos représentants étrangers, essayez de choisir ceux avec qui les relations personnelles pourront être bonnes. Vérifiez la réputation de l'entreprise : Avez-vous à faire à des gens de confiance?

2) Essayez de développer des relations étroites avec ces distributeurs étrangers. Pour cela, je vous recommande en priorité deux politiques:

° concédez l'exclusivité territoriale et aidez à la faire respecter

° gérez de façon équitable tout conflit qui pourrait surgir entre vous et votre distributeur (surtout ne le laissez pas pourrir!)

3) Faites un « bilan relationnel» de vos relations d'affaires internationales. Ne vous contentez pas des chiffres!

Les questions à se poser sont:

° Avons-nous confiance dans cette entreprise?

° Avec cet importateur, est-ce du long terme?

° Les deux entreprises ont-elles envie de développer cette relation?

Si vous répondez trois fois oui, ce marché est «assuré». Vous pourrez donc utiliser la coopération en cas de problème.

Claude Obadia, ESCE

CLASSE EXPORT Novembre – Décembre 2016  
Le magazine francophone du commerce international