

Entrée et distribution (suite)

La gestion des risques	2
La détermination des risques	2
Quelques barrières à l'entrée	8
Les essentiels pour agir et rebondir	9
Le plan stratégique	11
La négociation et les accords	14
Les bases de la négociation	14
Maitriser l'art de négocier	20
Contrats et accords	29
Les opérations de distribution	43
La variété des circuits de distribution	43
L'influence des parcours d'achat sur la distribution	45
Les fonctions et les tâches de la distribution	46
La valeur ajoutée qu'apporte la distribution	48
Le packaging	49

La gestion des risques

La détermination des risques

Sur la scène internationale, le risque est amplifié par la distance qui sépare les partenaires commerciaux et par leurs différences culturelles. Une transaction de commerce international est susceptible de comporter de nombreuses situations comportant un risque de perte financière. La liste des risques potentiels peut être longue. Aussi, l'exportateur doit bien les repérer lorsqu'il veut traiter à l'étranger et les gérer en ayant recours aux mécanismes de protection examinés dans ce chapitre.

Pour contourner les risques et obtenir un paiement d'un client lointain, l'exportateur doit faire montre d'un talent acquis par l'expérience sur le terrain et s'appuyer sur certaines techniques. Il doit donc reconnaître les risques auxquels il est susceptible de faire face :

- en révisant les techniques de base du processus d'exportation ou d'importation ;
- en recueillant le maximum d'information sur son client ;
- en connaissant ses partenaires commerciaux ;
- en considérant la distance qui le sépare ou qui sépare l'importateur du consommateur final.

Les livres traditionnels de théorie sur le commerce international regroupent les risques en trois catégories : le risque commercial, le risque-pays et le risque de change. Il est cependant possible d'en ajouter une quatrième : le risque humain. Le tableau 12.5 présente chacune de ces catégories en fonction des facteurs de risque et des mesures de protection envisageables.

12.6.1 Le risque commercial

Le risque commercial consiste en la possibilité que l'exportateur-vendeur ne se fasse pas payer par son client étranger. Le non-respect des clauses du contrat, l'insolvabilité de l'acheteur ou le fait de traiter avec un transporteur irresponsable sont des exemples de risques commerciaux.

Les pertes que subissent les exportateurs canadiens sont fréquemment attribuables à une évaluation inexacte du risque commercial. Lorsque l'exportateur connaît son client, cela réduit une part du risque commercial. En obtenant de l'information sur la solvabilité de l'acheteur, l'exportateur est en mesure de limiter les risques de perte. Il peut arriver qu'un client solvable au départ ait des difficultés financières par la suite, pour de multiples raisons, et qu'il tarde à rembourser son fournisseur de marchandises.

Pour se prémunir, par exemple, contre un client potentiellement insolvable, un exportateur-vendeur peut entreprendre une des actions suivantes :

- Négocier des termes de paiement avantageux avec le client, comme le paiement à l'avance ;

- Faire assurer sa créance dès le départ par certains organismes comme Exportation et développement Canada, Euler Hermes ou d'autres sociétés d'assurance;
- Vendre sa créance à une société d'affacturage, pour encaisser les fonds immédiatement (moyennant une commission);
- Refuser d'effectuer la transaction et trouver un autre acheteur solvable.

Les risques commerciaux spécifiquement assurables par EDC sont :

1. l'insolvabilité de l'acheteur étranger (par exemple, un danger de faillite);
2. le défaut de paiement, si l'acheteur étranger ne respecte pas ses obligations contractuelles alors que l'exportateur a respecté les siennes;
3. le refus de l'acheteur d'accepter les marchandises ou d'en prendre livraison;
4. la résiliation du contrat, si l'acheteur y met fin unilatéralement.

12.6.2 Le risque-pays

Le risque-pays provient généralement de problèmes économiques, politiques ou juridiques propres au pays étranger ciblé par l'exportateur. Ces problèmes internes ont une incidence directe sur le commerce extérieur. Le boycottage, les sanctions économiques, les embargos, les guerres civiles, les conflits ouvriers, l'annulation des permis d'importation, la pénurie de devises convertibles et la corruption de l'appareil gouvernemental ne sont que quelques exemples de risques-pays.

Il existe aussi certains risques rattachés à la géographie et au climat du pays cible, tels que la fréquence des catastrophes naturelles (par exemple, les tornades aux États-Unis ou les ouragans en Jamaïque) ou les risques d'épidémie, comme les cas de SRAS (syndrome respiratoire aigu sévère) constatés en Chine.

L'exportateur doit évaluer les risques-pays en se documentant sur la situation interne du pays cible et s'en prémunir, le cas échéant, en utilisant des outils financiers efficaces de Exportation et développement Canada ou d'une société de même nature.

Le risque économique

Les écarts défavorables de certains facteurs économiques doivent être considérés dans un pays, notamment :

- la croissance du taux d'inflation et du taux de chômage;
- la performance du gouvernement quant au respect de ses budgets et la génération de déficits récurrents (année après année);
- l'importance des réserves de devises;
- le revenu par personne;
- la stabilité de la monnaie du pays, relativement aux monnaies fortes comme l'euro, la livre sterling ou le dollar américain.

Le recours au contrôle des changes est très courant dans les pays ayant une économie centralisée et dans les pays relativement pauvres. On veut ainsi éviter une fuite de devises vers l'étranger, ce qui placerait le pays dans l'incapacité de faire face à ses obligations internationales. Le gouvernement peut aussi réglementer les importations et n'autoriser que celles qu'il estime conformes à son programme.

Il est en général assez facile d'acheter dans ces pays, car l'État y est trop heureux de saisir la moindre occasion d'acquérir des devises. Y exporter est une tout autre affaire; il peut être difficile pour l'exportateur de se faire payer, et il est

donc très risqué pour lui d'y expédier sa marchandise. Il est généralement recommandé d'éviter de traiter avec les pays dont l'économie est fragile. D'autres aspects économiques d'ordre plutôt qualitatif doivent également être examinés :

- La diversité de l'activité économique du pays ; ainsi, une économie qui ne repose que sur une matière première pour générer des devises est dépendante de l'activité économique des autres pays acheteurs, ce qui la fragilise ;
- La demande globale du pays en ce qui concerne les produits importés et le degré de persistance de cette demande malgré des conditions économiques entraînant des restrictions (par exemple, la croissance fulgurante des téléphones cellulaires en Chine, malgré un revenu par personne relativement bas) ;
- La capacité d'emprunt du pays étranger sur les marchés monétaires internationaux par rapport à l'importance de sa dette extérieure⁴.

Le risque politique

Certaines situations touchent à la sécurité des approvisionnements en marchandises et même, parfois, à la sécurité du personnel en place. Par exemple, il se peut qu'une révolution ou un renversement du pouvoir soit imminent, ou encore qu'il existe des risques de conflit armé dans le pays en question et que la situation soit explosive. Dans de tels cas, l'exportateur devrait écarter la possibilité de faire des affaires dans ce pays, car le risque relatif à la sécurité est trop grand.

Les risques politiques sont nombreux, car ils sont influencés par toutes les actions qu'entreprennent les gouvernements. Ces risques sont déterminés par la situation économique, politique et sociale du pays client, sur laquelle l'exportateur n'a aucune influence. Dans ce contexte, la maîtrise des risques consistera à reconnaître suffisamment tôt les indices démontrant une situation dangereuse pour l'environnement commercial. Par conséquent, l'exportateur doit se documenter sur la situation géopolitique du pays étranger qu'il cible.

Le risque juridique

Le fait de travailler dans un pays donné, ou de traiter avec lui, implique une connaissance de ses lois et de sa réglementation, notamment de la réglementation du commerce (douane, étiquetage, emballage, par exemple), et des recours éventuels en cas de moratoire ou de suspension de paiement.

Il importe aussi de s'informer sur les lois régissant les contrats, le droit des employés, les recours en justice et les recours à l'arbitrage, notamment, de manière à éviter des ennuis de nature juridique et légale.

12.6.3 Le risque de change

Un taux de change est le prix d'une monnaie par rapport à une autre monnaie. Par exemple, si le cours du dollar canadien par rapport au dollar américain est de 0,8056, cela signifie que pour obtenir un dollar canadien, il faut déboursier 81 cents américains, et pour obtenir un dollar américain, il faut déboursier 1,24 dollar canadien (l'un étant l'inverse de l'autre), sans oublier les frais administratifs des institutions financières. Les taux changent tous les jours. En 2013, les monnaies canadiennes et américaines étaient presque à parité.

Le risque de change tient au fait que l'exportateur ne peut pas prévoir les fluctuations des taux de change lorsqu'il vend sa marchandise. En matière de commerce international, tout exportateur qui ne traite pas dans sa propre monnaie court un risque de change. Il court ce risque lorsque la valeur de la devise dans laquelle est libellée sa créance diminue entre le moment où il signe le contrat de vente et le moment où il encaisse son paiement.

Exemple

L'exportateur qui se fait payer en dollars américains une tonne de métal valant 1000 \$ CA reçoit 805,60 \$ US, à un taux de change de 0,8056. S'il accorde un crédit de paiement de 30 jours et que le dollar canadien augmente à 0,90 \$ US, il recevra normalement 900 \$ CA. D'un point de vue strictement mathématique, il serait gagnant s'il recevait 900 \$ plutôt que 805,60 \$. Cependant, au lieu de payer plus pour le même produit, certains clients se tourneront vers la concurrence. Cet exportateur perdra donc possiblement des ventes chaque fois que le dollar canadien s'appréciera.

Les facteurs influant sur les taux de change

Le taux de change du dollar canadien varie. Cette variation, ou fluctuation, dépend de l'offre et de la demande du dollar canadien. La demande est influencée par un certain nombre de critères, comme les suivants :

- L'état et la tendance de la balance des paiements canadienne. Globalement, plus la balance des paiements du Canada est négative et présente un déficit, moins la demande pour sa monnaie sera forte.



Capsule info

La balance des paiements

La balance des paiements sert à consigner les opérations effectuées entre un pays et le reste du monde. Par exemple, elle repère les fonds qui entrent au Canada en provenance de toutes les sources internationales, ainsi que les paiements effectués par les

Canadiens au reste du monde. Tout comme la comptabilité d'une entreprise, la balance des paiements doit rester en équilibre. S'il sort plus d'argent du Canada qu'il n'en y rentre, la balance des paiements accuse un déficit, et la différence doit être comblée. (Statistique Canada, 2009)

- Le taux d'inflation canadien comparé à celui du pays du partenaire commercial. Plus le taux d'inflation canadien est élevé par rapport à celui d'un autre pays, plus ses exportations sont proportionnellement coûteuses pour les acheteurs de ces pays et moins ils achètent les exportations canadiennes. La demande des exportations canadiennes diminue donc, ainsi que la demande de la devise canadienne servant à payer ces mêmes exportations.
- Les écarts des taux d'intérêt internationaux. Une augmentation des taux d'intérêt canadiens par rapport aux taux d'intérêt étrangers (notamment les taux américains) est un signe pour les investisseurs étrangers qu'ils recevront plus d'argent en échange de leurs placements au Canada. De ce fait, ils achèteront la devise canadienne pour effectuer leurs placements, ce qui augmentera sa valeur par rapport aux autres devises étrangères.
- La confiance des investisseurs dans le dollar canadien. La confiance des investisseurs dans la gestion du gouvernement canadien et dans la santé de son économie nationale se manifeste par le désir de détenir des actifs au Canada. De ce fait, ils achètent des dollars canadiens pour les injecter dans l'économie canadienne et soutiennent ainsi la valeur de la monnaie canadienne par rapport aux autres devises étrangères.
- Le degré d'intervention de la Banque du Canada sur le marché des changes et sa politique monétaire. La Banque du Canada exerce une influence sur la valeur de la monnaie canadienne grâce au contrôle qu'elle détient sur le taux d'escompte, soit le taux directeur payé par les banques à charte lorsqu'elles empruntent des fonds à la Banque du Canada. Lorsqu'elle hausse le taux d'escompte, les taux d'intérêt suivent généralement avec un décalage, ce qui peut attirer les investisseurs étrangers désireux d'obtenir de bons rendements de l'investissement. De plus, la Banque du Canada achète et vend des dollars canadiens directement sur le marché des changes pour en augmenter ou en diminuer les fluctuations.

12.6.4 Le risque humain

Tout au long de cet ouvrage, nous avons démontré que les occasions de dérapage sont multiples dans une transaction : erreurs techniques, erreurs de communication, erreurs d'évaluation, pour ne nommer que celles-là. Il s'agit de risques humains, c'est-à-dire liés aux personnes impliquées dans une transaction.

Comment gérer de tels risques? En suivant les multiples conseils proposés au fil des chapitres, en mettant en application les principes du «PODC» chers à tout bon technicien ou gestionnaire (*voir le chapitre 8*) et, finalement, en développant le réflexe de valider les situations en cours avec les personnes concernées, afin de s'assurer que tout s'effectue comme prévu. Il est souhaitable de conserver des notes claires de ces conversations, préférablement de les consigner par écrit (par exemple, dans un courriel échangé avec l'autre partie) et de faire en sorte que la conversation soit aussi claire que possible.

Tableau 12.5 Les facteurs de risque et les mesures de protection envisageables

Catégorie de risque	Facteurs de risque	Mesures de protection
1. Risque commercial	<ul style="list-style-type: none"> • Insolabilité • Refus de payer • Non-conformité du produit aux spécifications • Refus de la marchandise • Retard dans le recouvrement des créances • Dommages à la marchandise • Documentation • Taux d'intérêt 	<ul style="list-style-type: none"> • Crédit documentaire • Conditions de vente précises • Contrat formel • Communication constante avec le client • Assurance fret • Assurance-crédit à l'exportation • Affacturage
2. Risque-pays		
2A. Risque politique	<ul style="list-style-type: none"> • Instabilité du pouvoir politique • Guerre, révolution, coup d'État et troubles sociaux • Mesures gouvernementales • Interdictions ou restrictions • Révocation de licence • Risque de transfert 	<ul style="list-style-type: none"> • Étude du marché • Information adéquate et validée • Bonne connaissance de la culture et du système politique • Évaluation des principaux enjeux politiques
2B. Risque économique	<ul style="list-style-type: none"> • Variation du taux de change • Inflation • Politiques monétaires • Économie fragile 	<ul style="list-style-type: none"> • Étude du marché • Évaluation des principaux indicateurs économiques • Couverture de change : <ul style="list-style-type: none"> – Contrat à terme – Contrat à terme « futur » – Option de change
2C. Risque juridique	<ul style="list-style-type: none"> • Promulgation de nouvelles lois ou de nouveaux règlements • Loi applicable • Règlement des différends 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrat formel • Désignation de la loi applicable au contrat • Clause d'arbitrage
3. Risque de change	<ul style="list-style-type: none"> • Variation du taux de change 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrat de change • Garantie du contrat de change
4. Risque humain	<ul style="list-style-type: none"> • Mécompréhension linguistique et interculturelle • Erreur de compréhension du processus • Arrêt des négociations • Erreur d'exécution 	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissances culturelles et interculturelles • Savoir • Savoir-faire : <ul style="list-style-type: none"> – Prendre son temps – Écouter, écouter, écouter ! • Savoir-être : <ul style="list-style-type: none"> – Ne pas être trop « nord-américain »

Le [site Web d'Affaires mondiales Canada](#) contient des renseignements complets sur la sécurité, la santé, les conditions d'entrée et de sortie, les lois et coutumes, les catastrophes naturelles et le climat, ainsi que l'assistance en cas d'urgence.

Évaluer les risques potentiels de cette entreprise: exercice

L'entreprise GAGA est un fabricant de vêtements pour enfants basée à Montréal. Elle souhaite exporter sa collection de vêtements à l'étranger pour accéder à de nouveaux marchés et stimuler sa croissance. Cependant, cette expansion internationale comporte plusieurs risques potentiels. Voici quelques éléments clés de l'entreprise.

Contexte de l'entreprise :

- L'entreprise GAGA fabrique des vêtements de haute qualité à des prix compétitifs.
- Elle possède une solide réputation sur son marché national et a une clientèle fidèle.
- Elle souhaite exporter sa collection de vêtements dans des pays émergents pour profiter de nouvelles opportunités de croissance.

Quels types de risques devrait-elle surveiller ?

Quelques barrières à l'entrée

Ce tableau couvre les entraves potentielles à l'entrée sur le marché les plus importantes.¹

Sanctions commerciales et économiques	<p>Choisir un autre marché, non soumis à des sanctions économiques.</p> <p>Exporter une autre gamme de produits ou de services, non soumise à des sanctions commerciales.</p> <p>Retarder l'entrée sur le marché s'il semble que les sanctions seront levées.</p> <p>https://www.international.gc.ca/world-monde/international_relations-relations_internationales/sanctions/russia-russie.aspx?lang=fra#a1</p>
Contrôles à l'importation et à l'exportation	<p>Choisir un autre marché avec lequel commercer.</p> <p>Considérer d'autres marchandises ou services pour le commerce (c.-à-d. des produits existants ou de nouveaux produits) qui ne sont pas assujettis à des contrôles à l'exportation.</p> <p>https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/reglements/DORS-89-202/TexteCompleet.html</p>
Tarifs des douanes et taxes	<p>Commencer à fabriquer des produits dans le marché cible pour ne pas avoir à les importer ou développer des activités à valeur ajoutée dans le marché cible, comme un service après-vente, qui ne sont pas assujetties à des tarifs et qui augmenteront la valeur du produit le plus cher.</p> <p>Former un partenariat avec une organisation dans le marché cible qui produira les marchandises dans ses installations.</p>
Quotas d'importation et contingent tarifaire	<p>Exporter vers un autre marché. Développer des produits ou des services à exporter qui ne seront pas assujettis à des quotas. Produire des marchandises ou des services dans le marché cible pour éviter la nécessité d'importer.</p>
Subventions gouvernementales	<p>Développer des activités à valeur ajoutée dans le marché cible pour renforcer l'attrait auprès des acheteurs étrangers.</p> <p>Adapter le produit ou le service pour le rendre plus attrayant et justifier le prix élevé.</p>
Zones d'échange commerciaux (si le pays de l'organisation n'est pas un membre participant)	<p>Établir un partenariat avec une organisation faisant partie d'une relation commerciale privilégiée avec le marché choisi ou étant établie dans ce marché.</p> <p>Créer une filiale dans le marché choisi ou dans un marché dans lequel il existe une relation commerciale privilégiée.</p> <p>Investir dans des installations de production dans le marché choisi afin d'éviter la nécessité d'exporter. Adapter le produit ou le service pour accroître sa valeur perçue et justifier le prix élevé.</p>
Instabilité politique	<p>Limiter l'exposition aux risques en n'établissant pas d'employés ni d'installations dans le pays.</p> <p>Exiger le paiement ou une lettre de crédit confirmée irrévocable au préalable, avant la livraison des marchandises ou la prestation des services.</p>
Préférences des clients (connaissance du produit, aspects religieux et culturels, langue)	<p>Adapter les produits ou les services de façon à les rendre attrayants pour le marché cible.</p>
Barrières financières	<p>Trouver des façons de réduire les coûts dans des marchés qui n'assumeront pas le coût du produit ou du service.</p> <p>Repositionner le produit ou le service en tant qu'article de luxe.</p>

Pour plus d'information sur l'importance des accords internationaux²

¹ EDC, choisir une stratégie d'entrée sur le marché

² <https://www.edc.ca/fr/blogue/importance-des-accords-commerciaux-du-canada.html>

Les essentiels pour agir et rebondir

Introduction

Lorsque l'on entre sur un nouveau marché, ça ne se passe pas toujours comme on pense

Nos réalités personnelles et d'affaires changent.
Nos repères ne sont plus les mêmes.
Nos réflexes devront être aiguisés différemment.

Pour faire sa place sur un nouveau marché, il faudra innover, être agile, rigoureux et dynamique.

Enjeux pour les entreprises - entrée sur un nouveau marché international

Gestion des liquidités
Diminution des ventes et/ou pertes de revenus par rapport au budget
Modification de l'environnement d'affaires
Enjeux d'approvisionnement
Gestion des ressources humaines et des différences culturelles
Outils numériques et autre technologies à adapter
Continuité d'affaires

Solutions

1. GÉRER LES LIQUIDITÉS

- État de situation récurrent
- Structure du financement
- Budget de trésorerie

2. ACCOMPAGNER LES RESSOURCES HUMAINES

- Communication et soutien
- Plan de main-d'œuvre et stratégie de mobilisation
- Ajustement des politiques et pratiques en ressources humaines

3. AMÉLIORER LES REVENUS

- Maintenir, améliorer l'expérience des clients existants
- Communication
- Revue du parcours client et intégration de la technologie.
- Revue de l'offre et du modèle d'affaires

4. GÉRER LES APPROVISIONNEMENTS

- Niveaux des stocks
- Ajustements aux processus
- Relations avec les fournisseurs

5. ADAPTER LES OPÉRATIONS

- Planification dynamique de la production
- Transformation numérique
- Révision du coût de revient

6. REDÉFINIR LES CIBLES ET SE MESURER

- Indicateurs de performance
- Rapports de gestion
- Budgétisation dynamique

7. RASSURER LES PARTIES PRENANTES

- Communication
- Plan de contingence au besoin

Le plan stratégique

Différence avec le plan d'affaires

	Plan d'affaires	Plan stratégique
Similitudes	<ul style="list-style-type: none">→ Sommaire→ Description de l'entreprise→ Énoncés de mission, vision et valeurs	
Différences	<ul style="list-style-type: none">→ Plan de vente et de marketing→ Plan d'exploitation→ Liste de personnes (direction, équipe consultative, employés clés, etc.)→ Plan d'action général	<ul style="list-style-type: none">→ Analyse FFOM (forces, faiblesses, opportunités et menaces)→ Description des objectifs de l'entreprise et des projets pour les atteindre→ Plan d'action sur 12 mois qui présente les initiatives précises, qui les réalisera, un échéancier et les indicateurs de rendement clés pour suivre les progrès

Le plan d'affaires contient les réponses aux questions suivantes:³

- Quelle est mon idée?
- Quels seront mon «terrain de jeu» et l'étendue du marché?
- De combien d'argent ai-je besoin (investissements et financement)?
- Quand des revenus et des bénéfices seront-ils générés pour mon entreprise?
- De quoi ai-je besoin pour que mon idée soit une réussite?
- Quelle valeur mon idée apportera-t-elle à mon entreprise et à mes actionnaires?

Contrairement au plan d'affaires, le plan stratégique décrit les objectifs de l'entreprise et le plan d'action pour les atteindre. Votre équipe en est le destinataire. Son objectif principal est de favoriser l'harmonisation des efforts et d'accroître la capacité décisionnelle afin de préparer l'entreprise pour l'avenir

- Quelles sont les capacités, les valeurs, la mission et la vision actuelles de l'entreprise?
- Quels sont les objectifs de l'entreprise, et que doit-elle faire pour les atteindre?
- Qui doit faire quoi, comment et quand pour arriver là où nous voulons aller?

³ <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/strategie-affaires-planification/definir-strategie/plan-entreprise-plan-strategique-quelle-est-difference>

Portrait de la situation actuelle

Aperçu de l'entreprise⁴ - étapes et réalisations antérieures, produits ou services actuels, marchés, compétences clés, analyse financière, performance et tendances des ventes des dernières années, indicateurs de rendement clés actuels.

Analyse stratégique de l'environnement interne et externe - cela peut comprendre ce qui suit:

- la structure organisationnelle, énoncés de vision et de mission et chaîne de valeur actuels
- les défis par service
- le diagramme d'analyse PESTEL
- L'analyse FFOM (forces, faiblesses, opportunités et menaces)

Orientation de l'entreprise

Cette section décrit la situation future souhaitée de l'entreprise.

- Énoncé de vision résumant les aspirations de l'entreprise pour l'avenir
- Énoncé de mission et valeurs fondamentales et tout changement prévu
- Objectifs stratégiques
- Objectifs opérationnels
- Modèle d'affaires futur
- Proposition de valeur future souhaitée
- Énoncés des aspirations, qui complètent l'énoncé de vision

Plan stratégique

Cette section décrit la manière dont votre entreprise comblera l'écart entre sa situation actuelle et la situation future souhaitée.

La direction en concertation avec ses équipes commence à élaborer une courte liste de cinq à dix idées à approfondir. En fonction des capacités de l'entreprise, ces critères doivent être réduits à trois à cinq initiatives qui permettront à l'entreprise d'atteindre ses objectifs de manière durable et rentable.

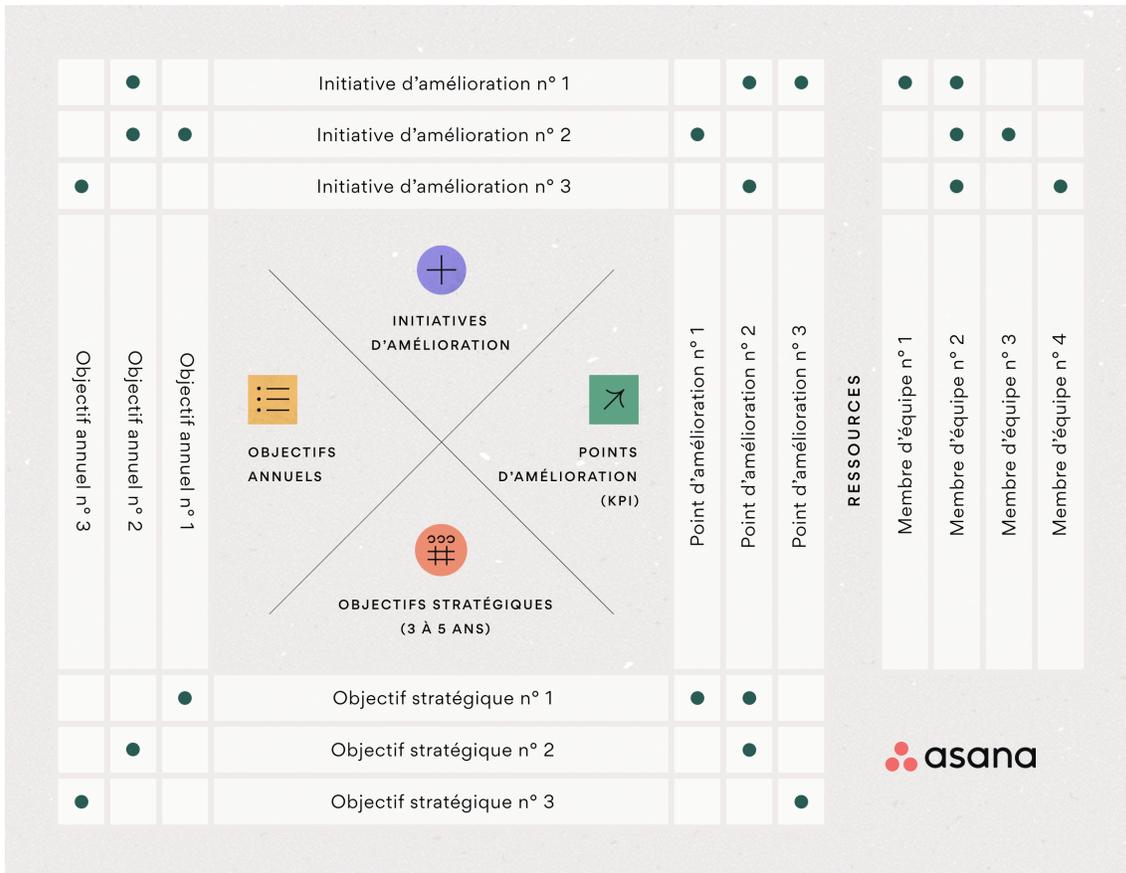
«La planification stratégique est l'art de dire non plutôt que l'art de dire oui».

La section comprend les éléments suivants:

- Orientations de l'entreprise - un aperçu général de ce que vous devez faire pour atteindre vos objectifs
- Priorités stratégiques - une liste de vos principaux projets

⁴ <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/strategie-affaires-planification/definir-strategie/comment-rediger-plan-strategique>

- Détails des mesures nécessaires pour chaque stratégie
- Projections financières par marché, produit et d'autres catégories potentielles
- **Plan d'action** - un tableur d'une page indiquant, pour chaque mesure, qui est responsable de sa mise en œuvre et les autres personnes qui y travailleront, un échéancier pour son achèvement et un indicateur de rendement clé pour surveiller les progrès
- Exemple d'un plan d'action avec la méthode Hoshin Kanri



La négociation et les accords

Les bases de la négociation

Les principes clés⁵

- Négocier, c'est communiquer dans l'espoir de conclure un accord. Dans le commerce international, la négociation fait intervenir des éléments à la fois commerciaux, financiers, juridiques et culturels. C'est ce qui en fait la difficulté.
- Le schéma général de la négociation varie peu d'un pays à l'autre : préparation, prise de contact, découverte des besoins, argumentation, traitement des objections, conclusion. Mais la culture des interlocuteurs va influencer le déroulement et le style de négociation.

Les types⁶

Types de négociation	Principe	Tactique employée
Distributive	Cette négociation correspond à une stratégie gagnant/perdant : si l'un cède sur un point de la négociation, c'est l'autre qui le gagne (que ce soit le vendeur ou le client). La difficulté est que l'une des deux parties en présence se sentira frustrée et que l'on ne pourra pas envisager de relations durables.	Les différents moyens utilisés sont : <ul style="list-style-type: none">– la polémique comme outil de négociation (pour parvenir à ses fins),– la manœuvre (ou la manipulation),– la pression sur l'interlocuteur (ce que l'on appelle aussi le passage en force).
Raisonnée	Le but essentiel de cette négociation est de rechercher des solutions équitables pour les deux parties (par exemple : négociation patrons/syndicats).	On utilise beaucoup l'arbitrage c'est-à-dire des personnes extérieures chargées de proposer des solutions (en évitant qu'il y ait un perdant).
Intégrative	L'objectif de ce type de vente est de maintenir des relations avec l'interlocuteur : on se place ainsi dans une stratégie de gagnant/gagnant où chacun trouve son compte.	L'écoute active est largement utilisée dans ce type de négociation afin de déterminer les attentes du client. S'il y a influence, elle est de nature positive c'est-à-dire que la négociation se fait dans l'intérêt de l'interlocuteur.

⁵ Pasco Corinne (2004). Commerce international, Paris, Dunod p. 56.

⁶ Commerce International: vendre et négocier à l'export Boréal, p 310 et suivantes

Les contextes

Selon les cultures de groupes, mais aussi parfois individuelles, le contexte revêt plus ou moins d'importance.

■ Cultures à bas contexte

Dans les cultures à contexte peu important (on dit également à contexte pauvre, ou encore à bas contexte), la négociation doit obéir à différents impératifs :

- l'exposé doit être précis, concis, logique, et analytique,
- les objectifs doivent être parfaitement clairs, quel qu'en soit le domaine, du prix au service après-vente,
- le temps consacré à la négociation a une finalité strictement économique et évaluable en argent : « *time is money* »,
- le silence et l'attente sont généralement proscrits.

Dans ce style de négociation, et hors rapport de force, chaque partie est affectivement neutre. L'écoute est attentive. L'interlocuteur sera apprécié non en fonction de sa place hiérarchique, interne ou externe à l'entreprise, mais sur ses qualités professionnelles, son degré d'expertise, son savoir-faire, sa capacité à agir et à décider. Ce style de négociation, fondé au moins en apparence sur la raison pure (critiquable selon Kant), est souvent considéré, à tort, comme universellement transposable. Il est donc souvent associé à un fort ethnocentrisme et un remarquable individualisme. Les interlocuteurs, pendant le temps fixé pour la rencontre, ne s'en laissent en aucun cas distraire par des intrusions externes comme un appel téléphonique, ou internes, digression (monochronisme). Le temps de la négociation est très généralement le temps de la décision, positive ou négative. Il est rarissime que la relation professionnelle marque le début d'une relation privée. Les deux univers sont solidement cloisonnés comme le résume la formule « *Business is business, and love is love* ».

Comme exemples de pays à bas contexte, on peut citer les USA, la Scandinavie, l'Allemagne, la Suisse, etc.

■ Cultures à haut contexte

Les cultures où le contexte est important, dites encore cultures à haut contexte, ou à contexte riche, obéissent à des règles différentes.

Dans ce type de négociation, les sentiments, le ressenti, et le vécu des parties, constituent le halo de la négociation. Si la finalité reste économique, elle s'inscrit dans un cadre beaucoup plus vaste, incluant le partenaire, l'ensemble de ce qui communique dans les domaines verbaux, paraverbaux, et non verbaux (le

ton de sa voix, la gestuelle, la tenue vestimentaire, le respect du protocole, son titre). Le message peut être perçu comme ambigu, voire amphibologique (qui a un double sens), l'interlocuteur a une approche plus conceptuelle et moins pragmatique, ainsi il présentera plus volontiers le produit que son utilité. La gestion est polychronique, l'interlocuteur, sans perdre pour autant de vue la négociation, pourra se laisser interrompre par un appel téléphonique ou encore par une intrusion dans le lieu de réunion. Les distances interpersonnelles sont réduites (proxémie), une tape sur l'épaule, voire une embrassade, ne sont pas rares et constituent une marque de sympathie utile pour la conclusion du contrat. L'objectif n'est pas oublié, mais il s'inscrit dans un cadre souple qui suppose la recherche d'un compromis. La négociation peut s'étendre sur un temps long, voire très long et nécessiter plusieurs rencontres. Dans ce type de négociation, il est bienvenu que les interlocuteurs se trouvent un terrain commun, relevant de leur vie extraprofessionnelle, et qui constituera un signe de reconnaissance au sens où Konrad Lorenz l'entend (coûts partagés pour tel ou tel loisir, intérêts pour la famille, éventuellement sensibilité politique proche). Comme exemples de pays à haut contexte, on peut citer le monde gréco-latin, l'Amérique latine, l'Asie, le Moyen-Orient, l'Afrique noire, etc.

Caractéristiques socioculturelles⁷

G. Hofstede et son équipe ont mené des recherches sur les différences culturelles entre pays auprès de 50 pays (source *Revue Française de Marketing* n° 157/158 1996). Les travaux de cette équipe ont permis de découvrir qu'une culture peut être caractérisée par quatre indices à qui l'on attribue une valeur chiffrée.

Lors de la négociation il s'agira par conséquent de réduire cette distance culturelle en s'adaptant aux coutumes.

■ Le lien au temps

Occidentaux et orientaux n'ont pas la même notion du temps. Pour les premiers, celui-ci est un ennemi qu'il faut gagner de vitesse alors que pour les seconds, le temps est un atout. On distingue également la notion de temps polychronique et monochronique.

La notion de l'incertitude est également importante car elle varie selon les pays : ainsi dans les pays musulmans qui sont fatalistes, on apprend à vivre avec l'incertitude alors que dans nos pays occidentaux, on ressent l'anxiété face à un futur incertain. L'urgence n'est pas ressentie de la même façon dans les pays asiatiques ce qui implique une autre gestion des personnes.

■ Le rapport hiérarchique

Lors d'un premier contact, les Suédois tutoient et vous appellent par votre prénom car le tutoiement est de rigueur dans les pays scandinaves. Au Venezuela, seuls les dirigeants ont le pouvoir de négocier. Aux États-Unis, les rapports sont directs et les rapports hiérarchiques sont peu importants, alors que ce n'est pas le cas dans nos pays latins. Mieux vaut se documenter sur les réactions patrons/employés pour éviter soit des impairs soit des négociations avec des intermédiaires sans pouvoir de décision.

■ L'indice d'individualisme

Ainsi toujours d'après les travaux sur la distance culturelle (citée précédemment), un autre indice qui permet de l'évaluer est le degré d'individualisme, c'est-à-dire l'importance ou non de la relation avec la communauté. Si l'on reprend l'exemple du Vietnam, on s'aperçoit que le réseau joue un rôle important : « un rôle d'appui et de soutien et à la fois un rôle de formatage culturel ». Le négociateur devra tenir compte du degré ou non d'individualisme qui influera sur les prises de décisions.

■ Autres notions liées à la culture

- La distance par rapport aux interlocuteurs : au Japon, on ne serre pas la main et on ne se rapproche pas de ses interlocuteurs, alors que dans les pays arabes, les gestes et le contact personnel avec ses interlocuteurs jouent un rôle important.
- L'indice de masculinité/féminité : on considère que certains pays accordent une préférence plus ou moins importante aux valeurs masculines (par rapport aux valeurs féminines). C'est le cas des pays latins (en opposition aux pays scandinaves).

La pratique des affaires

Mis à part les règles concernant les coutumes des pays et les impairs à éviter, le négociateur doit également étudier les spécificités propres aux relations d'affaires du pays dans lequel il va prospecter.

- Les relations d'affaires : mieux vaut savoir s'il est courant d'offrir des cadeaux ou non. Les échanges de cadeaux sont interdits dans la plupart des entreprises américaines. En revanche dans les pays asiatiques et en particulier à Taïwan ou à Hong Kong, les « petits cadeaux » entretiennent les relations d'affaires.

La relation personnelle avec les dîners ou les déjeuners d'affaires est importante : aux États-Unis, ne négligez pas les épouses de vos interlocuteurs car elles jouent un rôle dans les mondanités d'affaires.

- Si le rapport au temps est une notion importante, la ponctualité aussi. Ainsi en Suède, mieux vaut arriver à l'heure car les Suédois ne feront aucune dérogation. Ils apprécieront également que les réunions commencent et se terminent à l'heure prévue. En Arabie Saoudite ou au Mexique, en revanche le retard est tout à fait normal (en tout cas pour les interlocuteurs) et il faut se préparer à attendre.

Contexte réglementaire

Il faut connaître les lois en vigueur dans le pays pour éviter tout problème ultérieur. En outre, il faut savoir quand faire intervenir ses avocats et ne pas le faire trop tôt, ce qui pourrait offusquer ses interlocuteurs. La valeur de l'écrit et de l'oral est également différente selon les pays. En revanche dans les pays scandinaves (en particulier en Suède), le contrat écrit reste la base de tout accord (ce qui formalise la négociation).

Bien souvent les échecs sont dus à l'oubli des coutumes du pays mais aussi à la méconnaissance du contexte culturel. Ainsi J.M. Grange analyse l'échec de la fusion Volvo-Renault dans *Revue française de Marketing* (n° 157/158), en expliquant que c'est d'abord un échec culturel. Les erreurs ont été commises de la part des partenaires français et suédois.

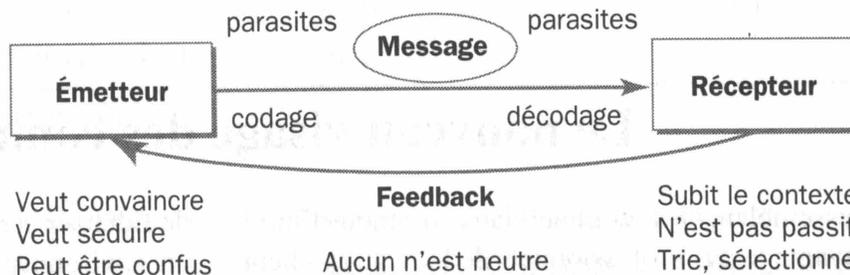
D'autres échecs peuvent provenir de la méconnaissance non pas du contexte culturel mais du marché lui-même et des pratiques commerciales. N'oublions pas que l'un des principaux problèmes est la barrière linguistique et que l'utilisation d'un interprète peut provoquer des quiproquos (si la traduction n'est pas entièrement conforme). Cependant on ne pourra jamais éviter ce genre de difficultés. En revanche la connaissance du contexte culturel et des milieux d'affaires permettra de les réduire.

En résumé

- Parmi les dimensions de la culture mises en évidence, on peut noter :
 - le rapport au temps : cultures monochroniques ou polychroniques ;
 - le rapport à l'espace : importance plus ou moins grande de la distance interpersonnelle ;
 - la distance hiérarchique : reconnaissance du pouvoir comme allant de soi ou non ;
 - le contrôle de l'incertitude : mode de gestion du temps et de l'incertitude face à l'avenir ;
 - le degré d'individualisme ou de collectivisme : liens lâches ou forts entre individus ;
 - le degré de masculinité/féminité : division des rôles entre les sexes plus ou moins marquée ;
 - le contexte fort/faible de la communication : message fortement implicite ou plus explicite ;
 - l'attitude vis-à-vis de l'action et du risque ;
 - la valeur relative de la parole et de l'écrit

Maitriser l'art de négocier

Les problèmes de communication



Les problèmes de communication peuvent intervenir à différents niveaux.

Au niveau de l'émetteur : celui-ci a du mal à exprimer sa pensée et à la formuler avec des mots ou a des problèmes d'élocution.

👉 Exemple

La personne qui bégaye aura du mal à se faire comprendre et ses paroles pourront être déformées compte tenu de l'effort d'attention imposé au récepteur. Mais même sans problèmes physiques, on entend souvent cette phrase « j'ai du mal à exprimer ce que je pense ».

Au niveau du récepteur : tout dépend de son attention, de son état d'esprit (s'il est d'accord avec ce qu'on lui dit) et aussi de sa propre compréhension des mots.

👉 Exemple

Une personne inattentive ne percevra qu'une partie du message. La langue est aussi une barrière si on ne la maîtrise pas bien.

Au niveau du canal de transmission, il peut y avoir une erreur de choix.

👉 Exemple

Faut-il faire de la publicité à travers la radio, la télévision, l'affichage ? Selon les objectifs de l'entreprise, le choix du média n'est pas neutre.

L'environnement dans lequel se passe l'entretien est également fondamental pour la bonne compréhension du message.

👉 Exemple

Si un entretien se déroule près d'un chantier où il y a de gros travaux (marteaux-piqueurs), le bruit peut gêner la transmission du message. Le téléphone (qui sonne tout le temps) peut également être une source de gêne.

Les outils de communication efficace (4)

L'adaptation du message à l'interlocuteur : le langage a une importance fondamentale dans la communication.



Exemple

Un vendeur de téléviseurs doit adapter son argumentaire en fonction des consommateurs qu'il a en face de lui. Si c'est une personne âgée, il choisira un langage simple avec des arguments sur la sécurité et la tranquillité ; en revanche si son interlocuteur connaît bien le produit, le vendeur devra adopter un langage plus technique.

La communication verbale et non verbale : lorsqu'une personne communique, elle ne le fait pas seulement avec ses mots mais aussi avec des gestes ou des expressions. Il est essentiel que les gestes transmettent le même message que les mots.



Exemple

Reprenons le vendeur de téléviseurs, il est essentiel qu'il soit disponible mais pas seulement en mots. À ces phrases « je vous écoute » « prenez votre temps », doit correspondre une attitude : difficile de montrer que l'on est disponible si l'on regarde sa montre.

En outre, **l'émetteur doit s'appuyer sur des faits** plutôt que sur les opinions qui sont toujours discutables. Celles-ci sont bien souvent à l'origine de désaccords lors des négociations.



Exemple

Si le vendeur vous dit « cette voiture est en bon état », le client peut se demander s'il s'agit d'une opinion. En revanche, si le vendeur indique « cette voiture est vendue avec un bon de garantie qui démontre le bon état du moteur », il aura plus de chances de convaincre son client car il y a une preuve qui est le bon de garantie.

Enfin, il est nécessaire que le vendeur développe **une attitude positive** envers son client mais également envers lui-même. Il doit adapter ses réactions à la poursuite de ses objectifs, ce qui signifie qu'en cas de problème, il doit rechercher une solution. Son objectif étant de vendre, il ne peut pas renoncer et baisser les bras face aux objections de son client. Pour cela, il doit développer ce que l'on appelle une attitude mentale positive.

Attitude mentale négative versus positive

ATTITUDE MENTALE NÉGATIVE

- Agresser gratuitement
- Rejeter la responsabilité sur autrui
- S'attaquer aux personnes
- Éviter de faire face

ATTITUDE MENTALE POSITIVE

- Attaquer à bon escient
- Affirmer sa responsabilité
- S'attaquer aux faits
- Prendre en charge

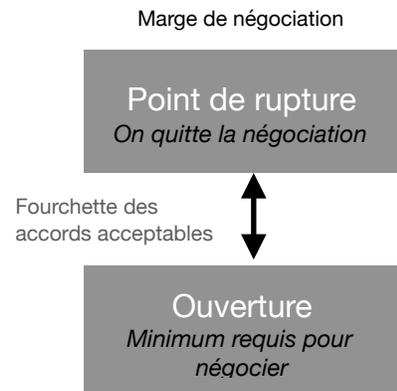
L'objet de la négociation

Ce sur quoi portent vraiment les discussions définit la qualité de la négociation. Si la négociation est orientée vers la recherche de solutions, elle est saine. Les chances de trouver un accord équitable (gagnant-gagnant) sont grandes (négociation intégrative). Si l'on veut négocier, juger ou discuter des émotions de chacun ou si l'on cherche à contrôler, la négociation devient malsaine et risque de ne mener à rien, si ce n'est qu'à des compromis⁸ qui pourraient être regrettés par la suite.

SOLUTIONS

Pour travailler à trouver des solutions aux enjeux voici quelques conseils:

- Clairement définir les ENJEUX RÉELS
- Identifier les critères objectifs qui aideront à trouver une solution
- Écouter pour comprendre (sans avoir en tête un contre-argument)
- Connaître les MOTIVATIONS de chacun (les motivations se cachent derrière les intérêts et les demandes des parties)
- Rechercher un accord gagnant-gagnant
- User d'INGÉNIOSITÉ pour trouver des solutions créatives
- Bien connaître sa marge de négociation
- Bien connaître son BATNA (« best alternative to a negotiated agreement »). Si quitte la négociation, lorsque notre BATNA est plus intéressante que l'accord possible.



ÉMOTIONS

Nos émotions guident nos vies. Elles sont importantes mais il faut bien en user et surtout les comprendre.

Comment les comprendre:

- 6 besoins humains
- Peur de perdre
- Nos blessures: les 5 blessures de l'âme
- CINÉ

Comment les aligner pour mieux vivre:

- EFT
- Triade
- Gestion de l'égo

CONTRÔLE

Celui qui contrôle décide qui parle, qui écoute, qui est plus fort, qui dirige la discussion...

Conseils:

- Utiliser sainement son pouvoir. Le pouvoir aide à être dans l'action, à prendre des risques et à mieux gérer ses émotions. Un pouvoir mal utilisé devient contrôlant.

⁸ Négociation: ne cherchez pas le compromis | Julien Pelabere | TEDxGEM

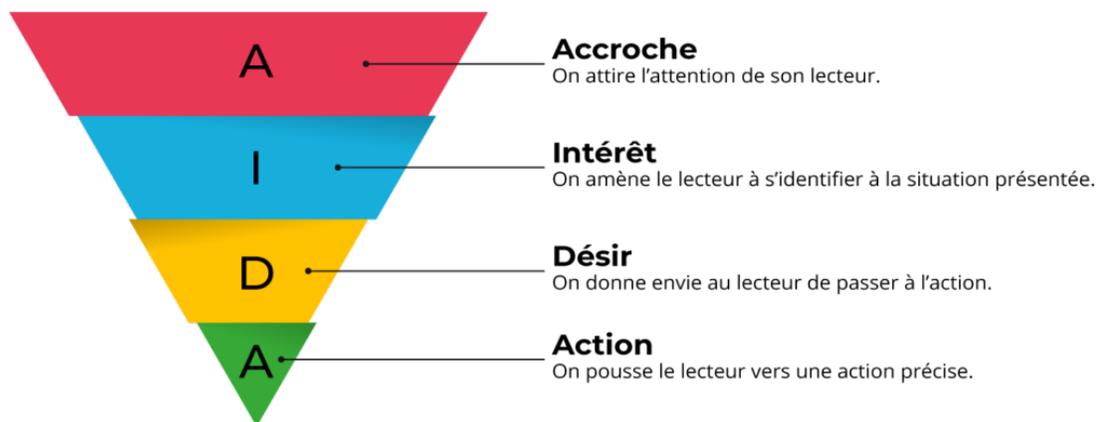
Les 4 éléments pour une négociation réussie

L'information

Il s'agit de:

- collecter des informations générales
- faire des recherches sur le client / prospect (secteur d'activité, évolution de l'entreprise, ses concurrents, l'historique d'affaires avec ce client incluant les mauvaises expériences...)
- lister les informations qui nous manquent
- maîtriser les informations relatives au produit, à notre offre, notre besoin et avoir le bon support (documentation, échantillons, fichiers...)
- comprendre en quoi notre offre est VRAIMENT la meilleure option pour l'AUTRE pour construire l'argumentaire.

La méthode AIDA veut que l'argumentaire soit construit de façon logique et que les arguments soient hiérarchisés. L'argument le plus fort ou le plus convaincant doit intervenir à la fin de l'argumentation pour décider le client. Notez que cette méthode n'est pas toujours la meilleure à adopter.



- noter (pour communiquer) les objectifs de chaque rencontre
- savoir exactement ce qu'on veut obtenir, incluant des alternatives et aussi savoir ce que l'on ne veut pas et pourquoi
- connaître son BATNA

Plus on a d'information, plus on a des bases de négociation

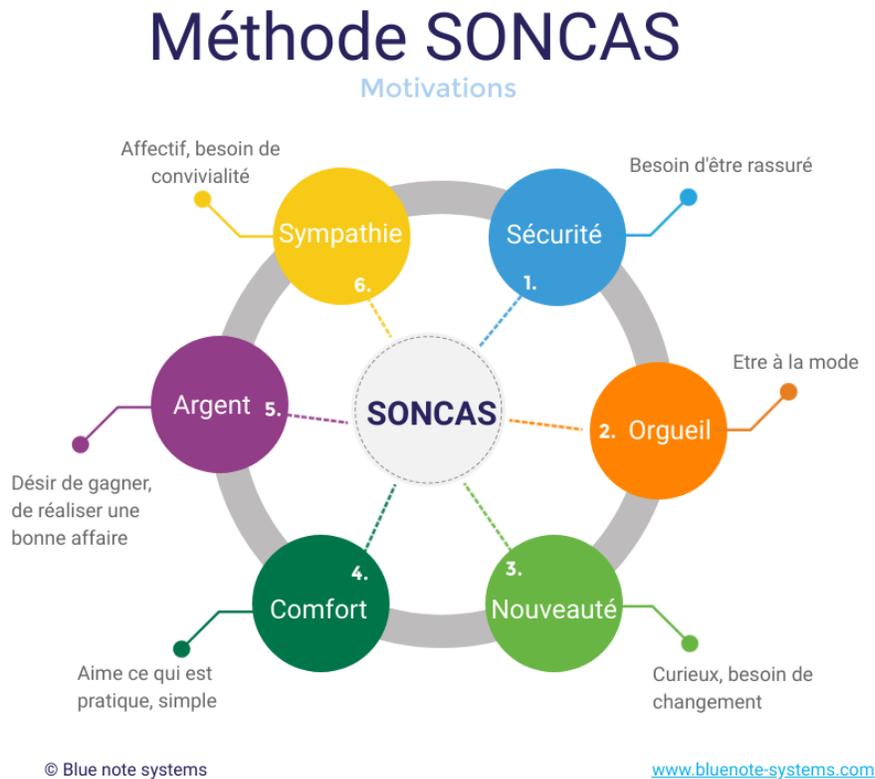
Les 3 niveaux

La demande

Les intérêts/intention

La motivation (lié aux besoins intrinsèques de la personne)

Exemple: Quelqu'un vous demande une rencontre. Son intérêt est d'en apprendre sur la négociation car il ne pas perdre un employé clé dans son entreprise. Sa motivation: bâtir une marque employeur plus forte que son compétiteur.



La méthode SONCASE permet de déterminer les motivations du client. On considère que les individus obéissent à des motivations qui sont au nombre de 6. Il y a aussi le E pour environnement.

Les outils

Voici une liste d'outils pour obtenir de l'information durant vos discussions avec l'autre: écouter, reformuler, questionner pour comprendre, utiliser l'ouvre-porte, résumer, technique du miroir, faire le silence, étiqueter, nommer les émotions et les obstacles, être généreux et se donner du temps.

L'ouvre-porte "une question provoquant un non".

Demandez « Est-il irrespectueux de demander des éclaircissements sur quelques points ? » Comme les gens sont beaucoup plus à l'aise de dire "non" que de dire "oui", vous obtiendrez la possibilité de demander ce dont vous avez besoin. Le « non », c'est la protection et le « oui », c'est l'engagement.

Notez qu'obtenir un non est mieux qu'un oui faible.

Miroir, miroir.

La définition du "mirroring" (de la méthodologie du livre de Chris Voss "Ne coupez jamais la poire en deux") est de répéter 1 à 3 mots choisis, ou les derniers 1 à 3 mots de ce que l'autre partie a dit et d'attendre.

Toute explication supplémentaire obtenue au sujet d'un point bloquant indique une certaine latitude de négociation.

L'étiquette douce et respectueuse.

L'étiquetage est l'empathie tactique qui consiste à reconnaître puis à exprimer les émotions ressenties. La prochaine chose que vous voulez faire est d'utiliser une étiquette : "il semble / on dirait qu'il n'y ait aucune possibilité de mouvement sur tous ces points ". Le ton de la voix est crucial. Respectueux. Doux.

Générosité

Enfin, si tout le reste échoue, vous utilisez la générosité "Vous avez été très généreux. Il semble que vous ne pouvez rien faire d'autre." S'il leur reste quelque chose à faire, c'est le moment où ils réfléchiront ce qu'ils peuvent encore faire pour vous. Les gens aiment se considérer comme généreux.

La générosité est aussi le fait de partager de l'information de notre côté. Si on veut recevoir de l'information, il faut aussi en donner.

Créer une identité positive des parties

Négocier avec un partie qui nous fait ressentir des émotions négatives n'est pas conseiller. Créer une identité positive de soi et de l'autre amène à négocier harmonieusement et à bâtir sur les forces de chacun.

Les outils

Améliorer SON identité:

- améliorer notre relation au pouvoir, au temps, au refus (« non »)
- connaître les 4 pertes des entrepreneurs (ses peurs de perdre quoi ?)
- connaître les 6 besoins humains et ses motivations (trouver son levier)
- tous les exercices en lien avec un meilleure confiance en soi
- soigner sa posture:

C'est souvent dans les premières minutes de la prise de contact que se joue la négociation. Il existe une règle appelée la règle des 4 x 20.

pendant les 20 premières secondes.

les 20 premiers mots

Les 20 premiers pas

les 20 premiers centimètres du visage

Cela signifie que tout se joue pendant les 20 premières secondes: les mots que vous emploierez, les gestes que vous aurez, ainsi que votre allure générale. On le

voit, c'est d'abord le non-verbal qui va prédominer pendant cette introduction: il s'agit par conséquent de l'utiliser au mieux: savoir sourire (non pas béatement mais pour accompagner ce que l'on dit). Le regard est un élément important car il permet d'instaurer la relation avec le client. L'attitude et les positions jouent aussi un rôle (un vendeur doit être à l'aise mais ne doit pas prendre ses aises, s'asseoir avant qu'on lui ait demandé). La voix peut jouer un rôle à chaque étape de la négociation.

Améliorer l'identité de L'AUTRE:

- éviter les transferts d'émotion et la projection: au lieu d'être en colère contre nous, on l'est avec l'autre. Cela évite de reconnaître nos propres défauts.
- analyser nos émotions, attitudes négatives (frustration) par rapport à un comportement de l'autre: souvent c'est en lien avec un comportement que l'on ne s'accorde pas, que nous refoulons chez nous-mêmes. Nos dissonances cognitives en sont la cause. La tension interne créée par une incohérence entre nos attitudes, nos croyances ou nos comportements peut conduire à des comportements qui justifient cette incohérence.
- CINÉ

Être ingénieux

Créer des alternatives et trouver des solutions hors des sentiers battus.

Savoir influencer

La construction de l'argumentaire suppose au préalable qu'une réflexion ait été effectuée sur les besoins et les motivations du prospect. En effet, l'argumentation prend appui sur la motivation de l'autre. L'argumentation doit conduire à prouver que l'offre peut satisfaire les besoins. En particulier, il faut traiter les objections formulées par l'autre qui marquent son intérêt, ses préoccupations.

Chaque argument a trois composantes: caractéristiques, avantages, preuves. La portée de chaque argument doit toujours être contrôlée par l'observation et le questionnement l'autre. Il faut aussi adapter l'argumentation aux réactions de l'autre.

Comment réagir aux objections?

- en restant calme, en écoutant le client et en étant attentif à ses observations. Il ne faut pas provoquer l'affrontement.
- en essayant de mieux comprendre et utiliser l'ingéniosité pour trouver d'autres solutions
- en développant les avantages mais surtout en rassurant l'autre: il faut jouer sur les motivations plutôt que sur les motifs (du domaine de l'intellectuel et du conscient);

Lorsque l'on présente un argument qui ne correspond pas aux attentes de l'autre, il émet une objection. Ce n'est pas un signe de renoncement, plutôt un signe d'intérêt de sa part. L'autre veut bien se laisser convaincre si on lui fournit les réponses à ses objections. On distingue trois types d'objections:

- l'objection prétexte, l'autre ne veut pas consentir quels que soient les arguments.
- l'objection réelle: l'autre s'intéresse mais se pose de vraies questions;
- l'objection-test dont le but est de vérifier la fiabilité des arguments de l'autre;

Réponses aux objections	Explication	Objection	Exemples
Méthode du « <i>Oui, cependant...</i> »	On se range à l'avis du client mais on trouve une parade.	Votre produit est cher.	Oui, il est vrai que notre produit est un peu cher, cependant la qualité n'est pas la même dans cette catégorie de produits.
Méthode du boomerang	On transforme l'objection en argument.	La quantité est trop importante.	C'est ce qui vous permet d'avoir un prix unitaire plus bas.
Méthode de l'affaiblissement	On modifie l'objection en l'atténuant.	Ce n'est pas robuste.	Je comprends, vous pensez que notre matériel n'est pas capable de faire...
Méthode de l'interprétation	On reformule l'objection pour forcer l'interlocuteur à approfondir.	Ce produit n'est pas de bonne qualité.	Selon vous, ce produit ne vous garantit pas la qualité désirée ?
Méthode de la référence au client	On demande à son interlocuteur ce qu'il ferait à notre place.	Je souhaiterais une remise de 5 %.	Que penseriez-vous de votre représentant s'il accordait 5 % de remise supplémentaire pour un matériel de bonne qualité.
Méthode du témoignage	Ne pas s'engager dans un débat mais citer 2 ou 3 noms de clients.	Vous n'avez pas de problèmes pour vendre votre produit ?	Eh bien, la société X nous en a commandé le mois dernier et la société Y qui en avait acheté l'année dernière vient de passer une nouvelle commande.
Méthode des questions	Ne pas répondre à l'objection mais poser une question en retour.	Votre produit a mauvaise réputation.	Puis-je vous demander ce qui peut vous faire penser cela ?

Les compromis en faire ou pas ?

C'est rarement une bonne idée. Lire:

Ne coupez jamais la poire en deux

Un manuel redoutable pour négociateur gagnant par un négociateur du FBI

Auteur(s): Chris Voss, Tahl Raz

Conclusion

- Le vendeur doit identifier les signaux qui montrent que le client est prêt à conclure le contrat.

Ces signaux d'achat vont permettre de passer à la conclusion. Parfois les intentions ne sont pas aussi claires et le vendeur doit utiliser certaines techniques pour décider le client.

Techniques...	Objectif	Exemple
de l'anticipation	Obtenir l'accord implicite du client.	Quand voulez-vous être livré ? Je vous mets cet article de côté.
du regret (ou du ballon)	Accélérer la prise de décision du client.	Nos prix vont augmenter la semaine prochaine. Les soldes se terminent ce soir.
de l'alternative	Amener le client à prendre une décision positive.	Préférez-vous ce modèle ou celui-ci ? Payez-vous tout de suite ou à la livraison ?
de la récapitulation	Obtenir l'accord motivé du client.	Si j'ai bien compris, vous cherchez une machine à écrire électrique, qui puisse mémoriser du texte ; regardez ce modèle, c'est exactement ce qu'il vous faut.

Il faut récapituler ce qui a été obtenu et ce qui permet au vendeur de conserver l'initiative. Quelle que soit l'issue de l'entretien, il ne faut pas laisser une image négative au client :

- en cas de vente : il faut le sécuriser en lui précisant qu'il a eu raison d'acheter le produit et qu'il sera satisfait. Il ne doit pas avoir l'impression de « s'être fait avoir » mais que la négociation a été profitable aux deux parties ;
- en cas de non-vente, le vendeur ne doit pas partir en donnant l'impression d'être furieux mais au contraire remercier le client de son accueil et ne pas oublier de laisser une trace écrite (brochure d'information) et peut-être d'envisager un prochain contact (lors du vote d'un nouveau budget).

- Quel que soit le résultat de la négociation, il est utile d'analyser ce qui s'est passé pour découvrir les points faibles et y remédier ou pour déceler les points forts afin d'en tirer le meilleur parti possible.

Contrats et accords

L'importance du contrat

Lorsqu'on analyse les différentes étapes d'une exportation telles que nous les avons vues dans les chapitres précédents, on s'aperçoit que l'exportateur constamment en situation de négociation de contrat. En fait, chacune de ces se termine par un contrat, qu'il soit verbal, « de fait » par l'échange de divers documents et courriels confirmant l'accord de volonté des parties à négocier ensemble, ou encore dûment signé par les parties. se trouve étapes

Certains contrats peuvent s'avérer plus complexes et nécessiter le soutien d'un conseiller juridique, lequel peut également être très utile au début du processus de négociation pour déterminer les problèmes et les particularités propres au contrat envisagé. L'avocat étranger sera mis à contribution par l'avocat canadien pour valider, au besoin, certains points du contrat pouvant être affectés par les lois locales. Le conseiller juridique canadien pourra également aider l'entreprise en rédigeant certains modèles sur mesure pouvant par la suite être adaptés au contexte propre à chaque transaction, en un minimum d'efforts. Cependant, c'est tout de même l'exportateur qui, à la fin des discussions, est le signataire du contrat, et cette responsabilité implique la compréhension de l'environnement juridique du commerce international.

Comme ces contrats peuvent faire intervenir des interlocuteurs résidant dans des pays, des provinces ou des États différents, il est essentiel de prendre certaines précautions au moment de leur préparation. Chaque pays, province, État ou municipalité possède ses propres lois, règlements et exigences opérationnelles particulières. Certains pays sont plus complexes d'un point de vue juridique, entre autres par la simple multiplication des autorités législatives. Pensons notamment aux États-Unis avec un palier fédéral, une cinquantaine d'États, mais aussi des com- tés et des villes qui ont, par exemple, des pouvoirs de taxation ou des règlements relativement aux activités des entreprises différents des nôtres et qui peuvent influencer les termes d'un contrat. Il existe également plusieurs conventions internationales qui peuvent influencer le contrat et son exécution, comme la Convention pour la reconnaissance et l'exécution des sentences arbitrales étrangères (Convention de New York) ou la Convention des Nations Unies sur les contrats de vente internationale de marchandises (Convention de Vienne). Il en sera question un peu plus loin dans ce chapitre.

Une entreprise qui désire faire du commerce international doit donc être prête à négocier les clauses d'un contrat dit «< international », en maîtriser les enjeux juridiques et établir au préalable des objectifs précis. Les lois québécoises, canadiennes et étrangères seront mises sur la table des négociations en raison des choix négociés par les parties ou encore parce qu'elles seront imposées par une loi d'ordre public. Certaines conventions internationales pourraient s'appliquer si les pays des partenaires internationaux en sont signataires.

On ne peut donc pas minimiser l'importance d'un contrat. Une entreprise tant importatrice qu'exportatrice doit, par conséquent, se familiariser avec l'aspect juridique et connaître les nombreuses des embûches à éviter. Le contrat sera souvent la seule façon de savoir comment mettre fin à une relation et quelles seront les obligations précises des parties après la séparation.

Définition d'un contrat vs un accord

Ainsi, en langage juridique, le contrat se définit comme **un échange de volonté entre deux parties qui désirent faire des affaires ensemble**, influencé ou parfois contrecarré par les lois de systèmes juridiques différents. Sur le plan international, les différences culturelles influenceront les négociations et l'exécution du contrat.

Au Québec et dans la plupart des pays, une entente verbale est aussi valide qu'une entente écrite.

Au regard de la rédaction de la lettre d'intention, celle-ci peut être appréciée comme étant un véritable contrat.

Un contrat conclu par courriel est donc valide à condition qu'il comporte les deux éléments constitutifs d'une transaction, soit une offre et une acceptation claires et non équivoques.

Les bases du contrat commercial:

<https://www.youtube.com/watch?v=Na8as1T4Yik>

Éléments d'un contrat

Principes de base

Accord volontaire

Offre claire

Activité légale

4 éléments clefs

Offre: Engagement du prestataire d'accomplir le service pour le bénéficiaire

Acceptation: Volonté de conclure l'entente dans son intégralité et sans conditions supplémentaires (antérieures ou futures)

Contrepartie: il doit y avoir une valeur échangée: argent ou autre.

Intention juridique: Intention des parties d'être liées juridiquement

Les clauses essentielles d'un contrat de vente ou d'un contrat d'achat⁹

Un contrat international doit limiter les risques existant dans un contrat classique ainsi que les risques additionnels à l'international: distance physique, différences légales, différences culturelles et linguistiques

1. Le nom, l'adresse et le nom légal de chacune des parties. Il faut indiquer l'adresse d'un endroit réel et non une case postale. Le nom légal complet des deux parties doit apparaître au contrat et il est important de ne pas se fier à une simple carte professionnelle, au site Web ou encore à la simple confirmation de l'autre partie. Il faut exiger une preuve, par exemple une copie du document de constitution de l'entreprise ou sa licence l'autorisant à faire affaire localement, pour avoir la bonne personne comme cocontractant.

2. L'objet du contrat. Afin d'éliminer les malentendus, on doit indiquer dès le début du contrat écrit son objet précis, en l'occurrence «contrat de vente» ou «contrat d'achat».

3. La description détaillée du produit vendu ou des services à rendre. Plus le vendeur est précis dans la définition du produit ou des services qu'il désire vendre, moins les risques d'erreur sont grands. Si l'acheteur a signalé certaines spécifications du produit qu'il désire se procurer, celles-ci doivent apparaître dans la description du produit ou dans un document détaillé y faisant référence et annexé au contrat. Il en va de même de l'étendue précise des services et du moment où ils seront exécutés. L'acheteur et le vendeur s'assurent ainsi que le produit échangé ou les services rendus reflètent la volonté des deux parties.

4. La quantité. Une entente contractuelle de vente doit automatiquement mentionner la quantité de produits vendus (en unités, en mètres, en kilos, en tonnes, etc.).

MODÈLE DE CONTRAT INTERNATIONAL DE SERVICES



Le Contrat International de Prestation de Services règlemente les relations commerciales dans la prestation de services entre une partie qui offre le service (le Prestataire) et une autre qui le reçoit (le Client), parties localisées dans des pays différents. Il s'agit d'un contrat grâce auquel un prestataire va mettre à disposition de son client, un savoir-faire spécifique. Ainsi l'objet du contrat va être un service, que le prestataire va proposer à son client. **Le Contrat International de services** est rédigé de manière à pouvoir être utilisé dans la prestation d'une vaste gamme de services : gestion commerciale, ingénierie, technologie, software et services web, publicité et design, recherche de marchés, enseignement et formation, etc., sur les marchés internationaux.

La langue de ce contrat est le français. Il est aussi disponible [en anglais](#).

CONTRAT INTERNATIONAL DE SERVICES

DATE :

ENTRE,

..... [dénomination de la société], dont la siège se trouve à..... [adresse, pays, ville], enregistrée au Registre du Commerce/fiscal sous le numéro, représentée par [prénom et nom, fonction] (ci-après, "le Prestataire").

ET,

..... [dénomination de la société], dont la siège se trouve à..... [adresse, pays, ville], enregistrée au Registre du Commerce/fiscal sous le numéro, représentée par [prénom et nom, fonction] (ci-après, "le Client").

IL A ETE CONVENU CE QUI SUIT :

- I. Le Prestataire a comme activité principale et dispose des connaissances, ressources humaines et équipements nécessaires pour la prestation de ce type de services.
- II. Le Client est une entreprise qui souhaite sous-traiter les services qu'offre le Prestataire.
- III. Les deux Parties ont accordé de conclure un contrat de prestation de services conformément aux pactes ci-dessous :

⁹ Antoine Panet-Raymond, Denis Robichaud, Zandra Balbinot, William Menvielle (2018). Marketing international, Montréal, Éducation Cheneliere, p. 140.

5. Le prix et la devise de paiement. Il faut signaler le prix unitaire, en concordance avec la quantité, ainsi que la valeur totale de la vente, le tout exprimé en une devise (en dollars canadiens, en dollars américains ou en toute autre devise sur laquelle les deux parties s'entendent). Lorsque le contrat reflète également des services à être rendus en lien avec des marchandises vendues, il faut voir s'il y a lieu de les inclure directement dans le prix ou d'en faire un prix séparé, car des incidences fiscales peuvent s'appliquer. Il est aussi important de mentionner que le prix est payable dans la même devise, puisque l'acheteur pourrait décider de payer en une devise différente. Il ne faut pas oublier de prévoir que toutes les taxes de vente, taxes à valeur ajoutée ou autres taxes reliées aux produits ou services s'appliquent en supplément. Enfin, alors que plusieurs pays font preuve d'un protectionnisme accru et que des droits de douane, droits antidumping et droits compensateurs sont imposés par certains pays, il devient essentiel de prévoir une telle situation qui peut avoir pour effet d'augmenter le prix à l'importation par l'acheteur international (par exemple, en 2017 les États-Unis continuent d'imposer des droits au bois d'oeuvre).

6. La modalité de paiement. La façon dont paiement sera effectué doit être indiquée dans le contrat.

7. Les modalités de vente. Ces clauses sont des plus importantes, puisqu'elles spécifient à quel moment le vendeur cesse d'être responsable des marchandises expédiées, qui aura la responsabilité de prendre les assurances, de dédouaner la marchandise, de fournir certains documents propres à l'exportation et à l'importation, etc.

8. Le mode de transport et le délai/date de livraison. Dans certains cas, le mode de transport peut être précisé (par avion, par train, etc.), mais ce n'est pas une obligation. Cependant, le délai de livraison a avantage à être prévu et il doit clairement mentionner s'il s'agit d'une date ferme ou d'une date approximative. Une clause de force majeure est aussi souhaitable, en cas d'un événement hors du contrôle du vendeur ou de l'acheteur, par exemple un incendie de l'usine, une grève, une catastrophe naturelle, des délais imputables aux autorités gouvernementales, aux compagnies de transport, aux retards des fournisseurs, etc. Selon l'Incoterm choisi, la livraison ne se fera pas au même endroit, ce dont le vendeur doit tenir compte quand il confirme une date (par exemple, EXW Incoterms 2010 à son usine au Québec par opposition à DDP Incoterms 2010 chez le client au Danemark).

9. La garantie applicable. L'acheteur voudra connaître les modalités de la garantie: du- rée; restrictions; exclusions; processus de réclamation en cas de défaut de fabrication; ce qui est couvert relativement aux frais assumés ou non, notamment pour le démantèlement, le transport et la pose; si le vendeur offre l'option de réparer, de remplacer ou de rembourser, etc. Beaucoup d'entreprises amorcent leurs premières ventes à l'étranger sans avoir mis en place le service après-vente sous garantie nécessaire. Il peut s'avérer très coûteux de devoir réparer ou remplacer un équipement lourd vendu en Australie, par exemple. Les entreprises doivent vérifier le droit local qui pourrait s'appliquer sans égard à la garantie écrite, par

exemple en cas de décès ou de dommages corporels causés par l'utilisation du produit, et l'incidence des lois locales de protection du consommateur, qui sont d'ordre public et auront préséance sur ce que le fabricant ou le vendeur pourrait avoir indiqué dans sa garantie quant aux exclusions ou limitations de garantie.

10. Autres clauses. Il se peut que l'on exige d'autres clauses afin de préciser certains aspects de l'entente conclue entre le vendeur et l'acheteur. Cela dépend du type de produit, du pays d'origine ou du pays de destination des parties, ou parfois même des lois et des règlements en vigueur dans ces pays. Mentionnons entre autres la certification préalable de certains produits et le respect de normes obligatoires. Il est recommandé de s'informer de ces exigences juridiques avant d'entamer une négociation contractuelle.

L'acheteur aura également avantage à s'assurer que le produit qu'il importe au Canada sous les marques de commerce du vendeur ou du fabricant d'origine étrangère sont protégés au Canada et ne portent pas à confusion avec d'autres marques existantes sur le territoire, car à défaut, l'acheteur s'expose à ne pouvoir revendre ceux-ci, en plus des recours que le propriétaire légitime de la marque au Canada pourra exercer. Il en serait de même pour tout produit contrefait fabriqué à l'étranger, mais breveté au Canada, au cas d'importation, par exemple. Toutes les questions de propriété intellectuelle revêtent dorénavant une extrême importance, compte tenu du phénomène endémique international de la contrefaçon des produits.

11. La loi applicable au contrat et le mode de règlement en cas de différend. Ces clauses sont, dans tous les cas, à négocier entre les parties, sous peine de problèmes d'importance et de risques de jugements contradictoires en provenance de deux juridictions différentes. Nous traitons plus spécifiquement de ces éléments dans la section 12.3.

12. Pour limiter la liberté d'interprétation, définir les termes dans un glossaire s'avère important.

Évidemment, tout contrat doit être signé par les deux parties et comporter la date de la signature. Certains pays peuvent avoir des formalités particulières aux fins de validité, telles la signature devant témoins, la notariation, etc. Il faut aussi s'assurer que la partie signataire a l'autorité pour signer le contrat et que les formalités légales et internes ont été respectées. Par exemple, l'autorité du gérant général d'une société limitada¹ brésilienne pourrait être limitée dans son avis de nomination à un montant de contrat maximal, nécessitant alors l'autorisation des détenteurs des parts sociales au-delà de ce montant.

En résumer:

Clarifier au maximum les clauses: Livrables, Dates, Échéances, Attentes envers chaque partie, Montant et forme de rémunération, Risques et leurs mitigations (retards, coûts imprévus, blessures à un employé, etc.)

Les types de contrat

Le contrat de vente international

Paramètres du service, conditions de vente, l'échéancier, les modalités de paiement, la livraison, les garanties de performance, clauses de limitations géographiques, respect de la propriété intellectuelle etc.

Le contrat de distribution

Entre un fournisseur et un distributeur. Fixe également les paramètres de base du service mais avec des ajouts pour une relation long-terme: service après-vente, calendrier de commandes, objectifs de ventes, exclusivité, promotion etc.

Le contrat d'agence

Entre un fournisseur et un agent qui va assister à la vente du service. Paramètres entourant la sous-traitance d'une partie des efforts de vente. Pas de prise de possession du stock et rémunération sur commissions.

L'entente d'alliance stratégique

Entre partenaires ayant une certaine complémentarité (partage d'activités de production, de prospection, d'activités de recherche et développement, etc.). Ex: co-entreprise. Exigences plus complexes par rapport aux rôles et responsabilités, à la propriété intellectuelle, etc.

L'entente de transfert technologique

Entre détenteur de propriété intellectuelle et un intégrateur ou un exploitant. Permet la fabrication ou l'utilisation sous licence d'une composante. Section sur la propriété intellectuelle plus complexe.

Approche étape par étape

- Accord de non-divulgence
- Appels / communications verbales
- Courriels détaillant les principes du contrat
- Lettre d'intention
- Contrat

Les modes de règlement des litiges

Le règlement à l'amiable : Les parties résolvent leur différend par accord mutuel sans recours à une tierce partie.

La médiation : Un tiers neutre facilite la négociation entre les parties pour parvenir à un accord satisfaisant.

L'arbitrage : Un tiers neutre et impartial rend une décision contraignante pour les parties, après avoir entendu leurs arguments.

Le recours aux tribunaux : Les parties soumettent leur différend à un tribunal compétent qui rendra une décision judiciaire.

Arbitrage international

<https://www.lesaffaires.com/secteurs-d-activite/general/bombardier-et-alstom-regleront-leurs-comptes-lors-d-un-arbitrage-international/632658>

Les 12 erreurs les plus fréquentes¹⁰

Il faut le dire d'emblée : aucun contrat ne peut être parfait et à l'abri de tout problème. L'imprévisible se produit, même avec les meilleurs efforts. Par contre, de nombreux pièges peuvent être évités. Certaines erreurs classiques se rencontrent à répétition, et ce, dans de nombreuses entreprises, tous secteurs confondus. Loin d'être exhaustive, cette liste présente néanmoins les douze erreurs les plus fréquentes :

1. Le nom légal complet et exact n'a pas été vérifié, de sorte que le contrat est alors conclu avec une entité qui n'existe pas. Il sera donc impossible d'obtenir un jugement en cas de défaut contre cette entité. Ou encore, le nom change soudainement au cours des négociations. S'agit-il alors d'une autre entreprise du groupe, inconnue jusqu'alors ? Dans quelle juridiction est-elle située ? Quelle est sa solvabilité ? Quelle est la relation entre ces deux entreprises ? Devraient-elles être toutes deux parties au contrat ? Ne vous fiez pas uniquement à la carte professionnelle ou encore au nom apparaissant sur le site Web. Demandez une copie du document constitutif de l'entreprise émis par les autorités locales, ainsi qu'une copie du permis ou de la licence d'opération dans les juridictions où cette licence est émise pour une durée déterminée (par exemple, les Émirats arabes unis).

2. Une faible importance est accordée à la fabrication internationale en sous-traitance par les services d'approvisionnement de beaucoup d'entreprises dans le contexte d'achat de pièces, de matières premières ou d'équipements. Quelles sont les garanties offertes, leur durée et les restrictions qui s'appliquent ? Si vous faites face à une réclamation pour un produit que vous avez vendu, comment pourrez-vous vous retourner contre son fabricant ou son fournisseur ? En tant que vendeur ou fabricant d'un produit fini, vous serez peut-être seul pour affronter votre client ou les personnes ayant subi des dommages matériels, corporels ou autres, sans possibilité réelle de vous faire indemniser et de vous faire défendre par le vrai responsable du problème. Assurez-vous également, si vous acceptez que votre contrat de sous-traitance soit réglé par arbitrage ou par un tribunal étranger, qu'une exception soit ajoutée dans la clause pertinente du contrat et qui obligera tout de même votre partenaire à venir vous défendre en cas de poursuite dirigée contre vous par une tierce partie dans le pays où vous serez poursuivi. Sans une telle clause, à la suite des décisions rendues par la Cour suprême du Canada et les décisions qui s'en sont suivies, cela sera impossible.

3. Il arrive parfois que les dispositions du contrat de vente ou du contrat de distribution, ou encore les termes et les conditions générales de vente joints aux soumissions et aux factures, contredisent l'Incoterm choisi par les parties et rendent le contrat difficilement exécutoire. L'Incoterm spécifie entre autres le lieu de livraison, le moment de transfert des risques et à qui revient la responsabilité d'assurer les biens, de payer certains frais et de dédouaner la marchandise. Il est donc essentiel de vérifier, avec les textes officiels de la Chambre de

¹⁰ p.430 et suivantes

commerce internationale (CCI) de 2010, que l'Incoterm apparaissant au contrat correspond bien à ce que les parties entendent faire dans les faits. Il faut aussi tenter d'utiliser les Incoterms internationaux plutôt que les Incoterms américains, pour les raisons expliquées plus tôt.

4. Le coup de foudre est tout aussi dangereux en affaires qu'en amour. Pour l'expansion à l'international, le premier venu fait rarement l'affaire, surtout en ce qui concerne un distributeur ou un agent commercial, même avec d'excellentes références. La performance, le professionnalisme et les résultats doivent être au rendez-vous. Il faut donc aborder ce type de relation comme on aborde le mariage, c'est-à-dire en pensant à l'éventualité d'un divorce ou d'un décès.

5. La même stratégie de commercialisation et le même mode d'entrée sur un marché étranger ne fonctionnent pas partout. L'utilisation d'un distributeur au Texas, l'embauche d'un agent au Massachusetts et une alliance stratégique au Japon sont autant de méthodes qui peuvent toutes être mises en place par l'entreprise. Il ne faut donc pas hésiter à employer des façons différentes de commercialiser un produit ou un service avec des contrats différents, en fonction du marché visé, qui répondent aux besoins ponctuels de l'entreprise, lesquels pourront évoluer dans le temps. Le contrat pourra faire l'objet de modifications dans le futur si les deux parties s'entendent. De plus, l'octroi de l'exclusivité d'un pays jugé non stratégique cette année par l'exportateur pourrait s'avérer une erreur, dans le contexte où ce pays deviendrait prioritaire quelques années plus tard. Il faut donc envisager à la fois le court terme, mais aussi le long terme.

6. En matière de commercialisation confiée à un agent commercial ou à un distributeur, sur un marché à potentiel élevé, l'exclusivité devrait normalement aller de pair avec les performances et les quotas d'achat/vente. Les agents et les distributeurs sont souvent gourmands et veulent un territoire exclusif le plus grand possible, sans contraintes de performance, sans avoir de comptes à rendre et pour la plus longue durée possible. La priorité pour l'entreprise exportatrice n'est-elle pas d'avoir des distributeurs ou des agents performants, réalisant un maximum de ventes et bénéficiant d'un maximum de contacts ? Un contrat trop long peut s'avérer une grave erreur, surtout s'il est nécessaire d'établir de nouveaux objectifs en vue d'une croissance accélérée sur le marché.

7. La fiscalité est souvent négligée, et les entreprises ne connaissent pas suffisamment les règles applicables au pays, à l'État, à la province, au comté ou à la ville de destination. Devrez-vous payer des impôts, percevoir la taxe de vente locale, vous inscrire auprès des autorités fiscales pour bénéficier de l'exemption prévue à la loi dans votre cas ? N'écoutez pas les conseils de votre voisin, puisque chaque cas d'entreprise est différent. Et ne cherchez pas à vous cacher ! Avec les technologies de l'information, les pays et États voient, eux aussi, passer chaque camion qui traverse leurs frontières et chaque enveloppe qui y est livrée.

8. Les clauses comportant les obligations des parties sont souvent rédigées de façon déficiente, trop générale, de sorte que la partie adverse peut exiger de l'entreprise beaucoup plus que ce qui avait été envisagé. Voici deux exemples pour illustrer ces propos. Premièrement, vous avez convenu d'installer un équipement spécialisé au Mexique qui exige le démantèlement de l'équipement original par le propriétaire mexicain. Vous avez établi le prix des services pour votre équipe d'installation, pour le démarrage et pour la formation locale. Que se passera-t-il si l'entreprise mexicaine prend un mois de plus que ce qui avait été prévu pour procéder au démantèlement, peu importe le motif ? Deuxièmement, dans un contrat de transfert technologique avec le Sénégal, vous vous engagez à fournir tout le soutien nécessaire au personnel du licencié aux fins de fabrication. Si l'expression "tout le soutien" n'est pas précisée, cela pourrait permettre d'exiger d'avoir une ou plusieurs personnes de votre entreprise présentes à temps plein pendant un an au Sénégal, ou encore un service d'assistance téléphonique et par courriel ou de réparation disponible 24 heures sur 24, 365 jours par an, ce qui serait bien au-delà de ce qui était initialement prévu. Soyez donc précis et assurez-vous de bien baliser vos obligations.

9. La propriété intellectuelle n'a pas été protégée dans le pays de destination, ou encore la disponibilité de la marque n'a même pas été vérifiée. L'entreprise se retrouve alors sur le marché avec des produits prêtant à confusion avec d'autres marques existantes, avec des risques de poursuites, de saisies de marchandises et avec un partenaire local furieux de se retrouver au centre d'une controverse à laquelle il n'a rien à voir. L'enregistrement, notamment des marques de commerce et des droits d'auteur, devrait être envisagé non seulement à titre offensif, mais également à titre défensif, particulièrement en Chine et dans certaines autres juridictions.

10. Le rôle des conseillers juridiques spécialisés en commerce international est souvent mal compris. Les entreprises les font intervenir trop tard, voire après la signature du contrat, alors que des conseils préventifs et stratégiques auraient sans doute évité des embûches ou, à tout le moins, validé la démarche de l'entrepreneur. Quelques heures investies en conseils préparatoires aux négociations, en préparation du contrat ou en analyse et en commentaires sur le projet de contrat reçu de la partie adverse apporteront une valeur ajoutée à la démarche et permettront normalement de sécuriser l'entreprise. Ne signez jamais quelque chose que vous ne comprenez pas !

11. À l'ère du commerce électronique international, il ne faut pas oublier l'impact que celui-ci peut avoir sur l'ensemble de la chaîne de distribution et de la revente. Les ventes entre territoires et segments de marchés croisés sont fréquentes, tout comme la contrefaçon des produits. Il faut également être conscient que tous les pays cherchent à réglementer ce phénomène qui croît de façon exponentielle, non seulement en matière de taxation permettant aux pays et États de recevoir leur part du gâteau, mais également d'un point de vue de protection des consommateurs, de sécurité des produits, etc. Le commerce électronique demeure du commerce international, et il faut donc aussi prendre en compte l'impact possible des lois locales sur les transactions électroniques d'une entreprise, selon les

critères d'applicabilité que ces lois prévoient. Le droit de l'Internet est en constante évolution, et malheureusement ne fait pas l'objet de consensus ni d'harmonisation entre les pays et États. L'Internet est mondial : le droit est local !

12. Enfin, il ne faut pas négliger tout le phénomène de la corruption internationale, endémique à bien des endroits. Les législations ont maintenant des dents, comme au Canada, aux États-Unis et en Europe, pour rendre les entreprises redevables et imputables de tout acte de corruption, y compris pour les gestes de leurs filiales, sociétés apparentées, employés, agents et partenaires locaux. L'adoption d'un code d'éthique et d'une politique d'entreprise anticorruption devient nécessaire afin de permettre à tous en lien avec l'entreprise de comprendre la position de l'entreprise. Des dispositions doivent également être mises en place dans les contrats internationaux en ce sens. Nombre d'organismes gouvernementaux qui aident ou font du financement à l'exportation en font de plus en plus une condition à leur soutien aux entreprises, retirant ce soutien et rappelant les financements en cas de corruption. N'oubliez jamais que de corrompre un agent public étranger, tout comme faire preuve d'aveuglement ou falsifier les livres dans ce but, entre autres, est une infraction punissable d'amende et de prison, non seulement à l'étranger, mais ici aussi au Canada.

Exercices

Trouver les erreurs dans le contrat.

La Sopap fabrique des systèmes de ventilation et de climatisation destinés principalement aux laboratoires. Elle a acquis une bonne notoriété grâce à la qualité de ses produits et de son service de maintenance et elle équipe les centres de recherche de nombreuses universités en Europe. Une prospection en Pologne lui a permis de nouer des contacts très prometteurs avec plusieurs universités polonaises pour la vente d'extracteurs de fumée « Propoly » mais les agents comptables préfèrent conclure leurs achats auprès de distributeurs polonais. Un gros distributeur Wasprovz est prêt à engager une collaboration étroite avec la Sopap pour la distribution du « Propoly » en Pologne.

Il transmet à la Sopap un projet de contrat de concession exclusive.

Quelles remarques le responsable de la Sopap peut-il formuler sur ce projet ?

Contrat Wasprovz/Sopap

Entre la société Sopap, ci après dénommée la société

et

Wasprovz, ci après dénommé le distributeur,

il a été convenu ce qui suit :

Art. 1 : La société Sopap accorde au distributeur Wasprovz les droits exclusifs de vente pour la gamme complète de ses produits sur le territoire de la Pologne (ci après dénommé « le territoire »).

Art. 2 : Les produits seront distribués sous les nom et marques du distributeur.

Art. 3 : Le distributeur devra acheter et vendre les produits sous son propre nom et pour son propre compte et agira comme un commerçant indépendant vis-à-vis de la société et des clients du distributeur.

Art. 4 : Le distributeur peut à sa convenance appointer d'autres distributeurs sur le territoire.

Art. 5 : Les produits seront vendus au distributeur par la société avec les commandes passées par le distributeur et acceptées par la société d'après les termes et conditions convenus à chaque commande.

Art. 6 : Sauf stipulation contraire les prix sont DDP Varsovie Incoterms CCI 2000.

Art. 7 : Le distributeur maintiendra sur le territoire les locaux adéquats et une main-d'œuvre de qualité suffisante pour assurer la maintenance, promouvoir au maximum les ventes et l'utilisation des produits ainsi que les intérêts de la société sur le territoire exclusif.

Art. 8 : Le distributeur obtiendra en consignment de la société le stock de pièces détachées considéré comme nécessaire pour le distributeur pour assurer le service après-vente. Les ventes de pièces détachées seront facturées au moment de leur utilisation par la société, au distributeur, selon l'incoterm DDP Varsovie.

Art. 9 : Le distributeur assurera à ses clients sur son propre compte la garantie et le service après-vente.

Art. 10 : La société fournira dans la langue appropriée toutes publications techniques, brochures, informations concernant les produits comme on peut le demander raisonnablement de temps en temps.

Art. 11 : La société formera les techniciens du distributeur dans les locaux de la société, les frais de déplacement et les salaires des stagiaires seront pris en charge par le distributeur, la société fournira la nourriture et l'hébergement.

Art. 12 : Les produits sont garantis 12 mois à partir de la date à laquelle ils ont été installés par le distributeur.

Art. 13 : Le distributeur assurera raisonnablement à ses frais la promotion et la publicité sur le territoire concédé et communiquera sur sa demande à la société copie des publications effectuées.

Art. 14 : Ce contrat entrera en vigueur le jour de sa signature pour une période de un an. Il s'achèvera automatiquement sauf renouvellement par avenant.

Art. 15 : Cet accord est régi par la loi polonaise. En cas de litige le tribunal de Varsovie est seul compétent.

L'entreprise Nowak fabrique des articles de ménage (balais, brosse, pinces à linge, filets à provision, cintres...). Elle prospecte le Liban et a présenté l'offre suivante :

Références	Désignation	Prix unitaire euros
509	Balais	10
345	Brosse	13
556	Cintre	8,5
786	Serpillières	7,5
587	Tapis absorbants	43

Conditions générales de vente export :

- les prix s'entendent FOB port français FCA aéroport français ou rendu frontière française,
- emballage : en cartons,
- mode de paiement : crédit documentaire irrévocable et confirmé ou contre documents.

Analysez ces conditions de vente : quels sont les risques encourus, comment y remédier ?

Les opérations de distribution

Le téléphone intelligent est le plus grand médium de distribution de la planète. Peter Chernin, président de News Corp.

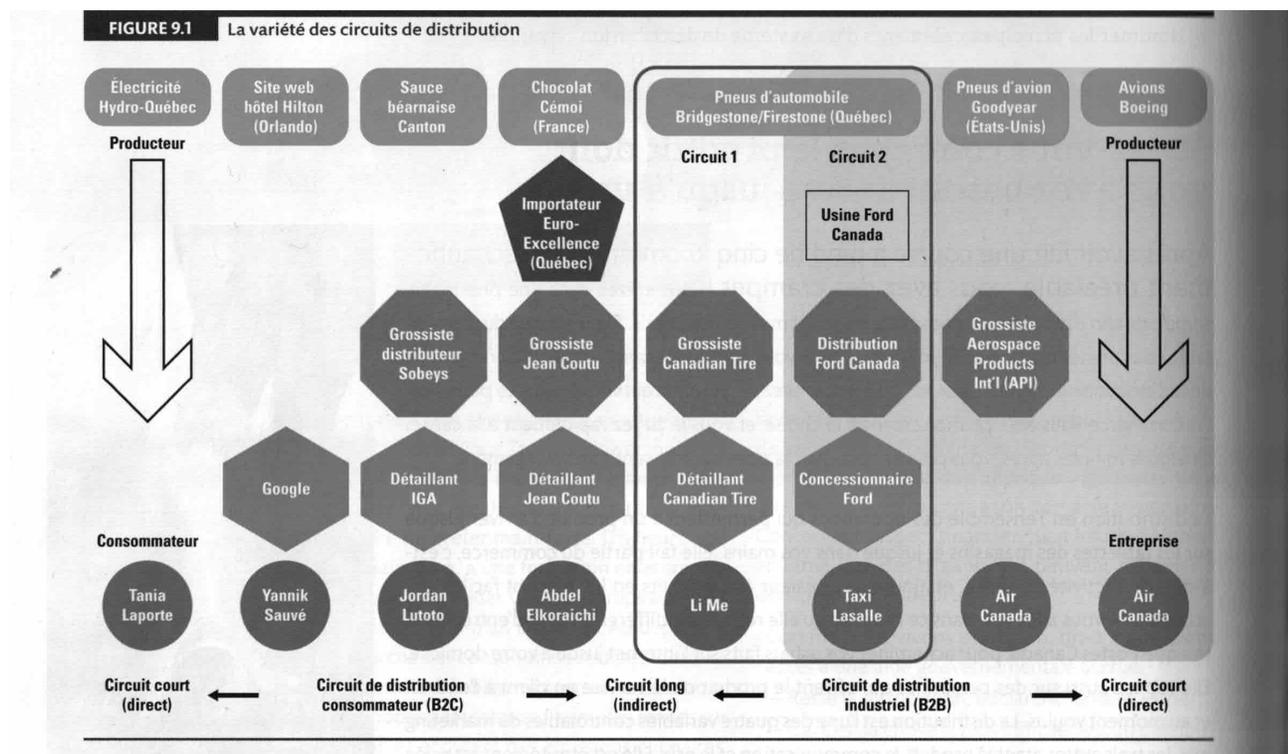
La distribution est l'ensemble des opérations qui permettent à un produit d'arriver jusqu'à sur les tablettes des magasins et jusque dans vos mains. Elle repose sur différents types d'entreprises qui assurent la livraison mais aussi sur des personnes qui offrent le produit ou le service au client à l'endroit et au moment voulus.¹¹

La variété des circuits de distribution

Un circuit de distribution, ou canal de distribution, est un parcours qu'empruntent les produits et les services pour se rendre du producteur jusqu'à l'utilisateur final. Il est habituellement le fruit d'une stratégie de distribution établie par le fabricant ou par un intermédiaire important comme Canadian Tire. Le circuit peut être **direct**, c'est-à-dire sans intermédiaire, ou **indirect**, avec un ou plusieurs intermédiaires. Il dépend des produits offerts et des clients visés. De plus,

Il peut exister plusieurs types de circuits pour un type de produit donné. Les circuits de distribution sont des réalités complexes en mutation constante, surtout depuis l'arrivée de l'internet et des innovations associées.

Un circuit de distribution: réseau des établissements commerciaux, des commerçants et des intermédiaires par lequel un bien vendu chemine entre le producteur et le



» Le commerce mobile modifie les comportements d'achat des clients.

À RETENIR:

Le commerce électronique modifie les comportements d'achat des consommateurs. Il est une forme de distribution en forte croissance.

Avec la distribution directe, le producteur s'occupe lui-même de la distribution.

Avec la distribution indirecte, le producteur recourt à des intermédiaires indépendants.

Les circuits de distribution varient selon qu'ils visent à acheminer des biens de consommation ou des biens industriels.

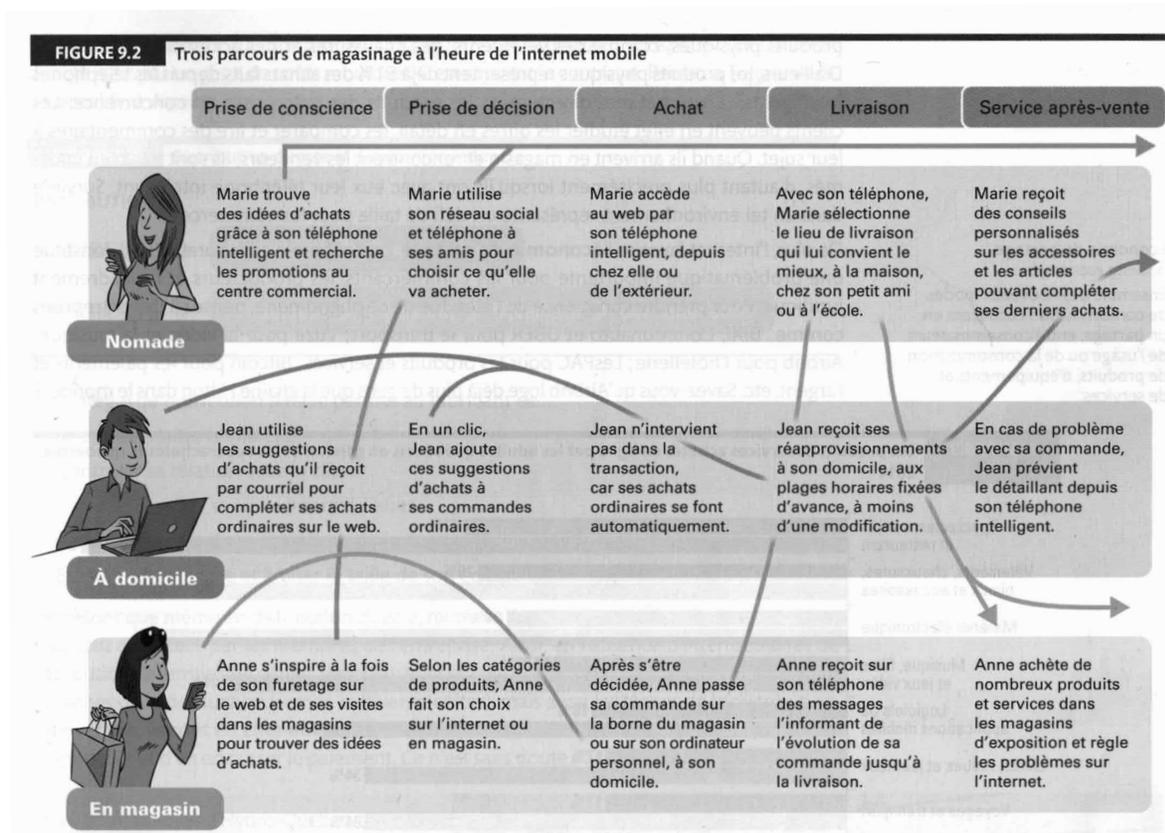
La distribution est intensive quand le produit est offert dans un grand nombre de commerces.

Elle est sélective quand le produit est offert dans des commerces spécialisés.

Elle est exclusive quand le produit est offert dans quelques commerces uniquement.

Un commerce est généraliste quand il offre un assortiment plutôt large (grand nombre de types de produits) et peu profond (petit choix par type de produit).

Il est spécialisé quand il offre un assortiment plutôt étroit et profond.



L'influence des parcours d'achat sur la distribution

Les processus d'achat sont variés et de plus en plus éclatés. Les circuits de distribution doivent donc s'adapter.

Avez-vous fait votre dernier achat en magasin ou sur l'internet? Quel que soit l'endroit où vous avez passé commande, avez-vous pris livraison dans le commerce ou à votre domicile? Avec l'apparition de l'internet, le magasinage varie beaucoup et **le processus d'achat est de plus en plus éclaté**. La FIGURE 2 présente trois parcours d'achat utilisant les technologies. Les circuits de distribution s'adaptent. Le nouveau rôle des vendeurs est d'accompagner le client, qui en sait souvent autant, sinon plus qu'eux sur les produits ou services convoités. La technologie remplace l'humain et les contacts personnels sont moins fréquents. C'est pourquoi **chaque interaction entre l'entreprise et le client doit être une expérience riche**.

Comprendre le parcours d'achat

Il est important de comprendre le parcours d'achat pour faciliter l'achat, accompagner l'utilisation et assurer la satisfaction.

Processus d'achat en 5 étapes

1. Reconnaissance du problème

2. Recherche de solutions

3. Evaluation des options

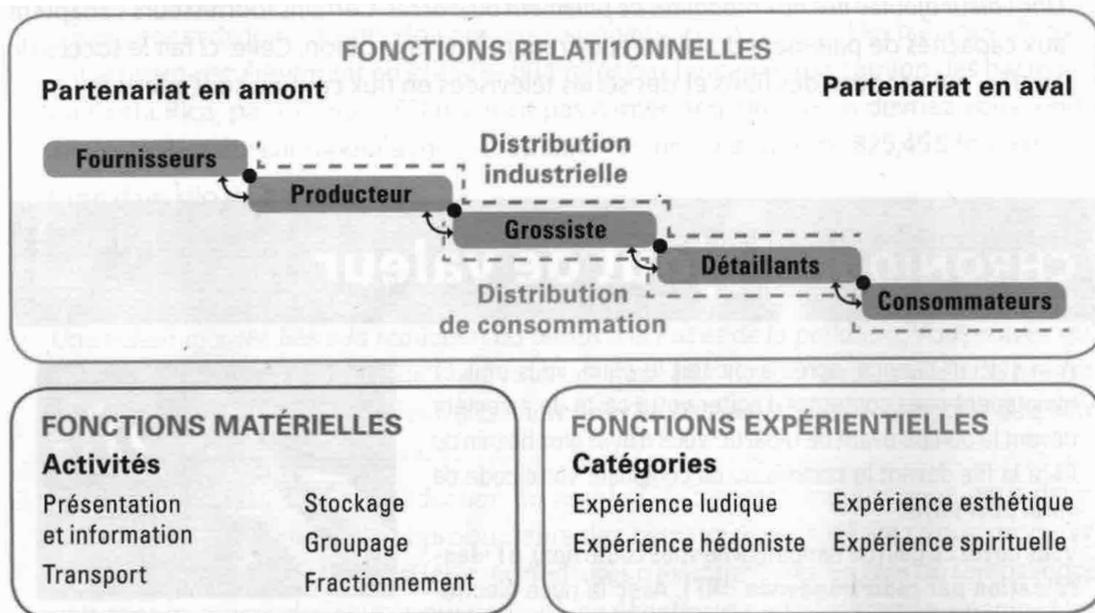
4. Décision et acte d'achats

5. Evaluation après achat



Les fonctions et les tâches de la distribution

Faisant partie du commerce, la distribution moderne répond à vos besoins en remplissant trois catégories (non exclusives) de **fonctions**, soit les fonctions relationnelles, matérielles et *expérientielles*.



Les fonctions de la distribution se concrétisent par des **tâches** qui sont réparties de différentes manières selon les entreprises. Ainsi, Metro, Costco et Walmart sont toutes les trois actives dans le secteur de l'alimentation, mais fonctionnent très différemment l'une de l'autre pour mettre en œuvre les fonctions, de façon à partager les risques avec d'autres entreprises et à mettre en application leurs stratégies de marketing.

Tâche	Description
Logistique et transport	Processus assurant le flux efficient des matières premières, des produits en cours, des produits finis et de l'information du point d'origine au point de consommation, en passant par les points d'entreposage et de distribution.
Stockage	Maintien d'un stock optimal pour limiter les ruptures et minimiser les coûts.
Fractionnement	Division des gros lots en quantités plus petites.
Valorisation de la marque	Actions concertées visant à ajouter de la valeur à la marque et à la raison sociale aux yeux des clients.
Assortiment	Sélection et combinaison de produits correspondant aux goûts des clients.
Financement	Méthodes et moyens utilisés pour réunir les sommes d'argent nécessaires aux ventes.
Prise de risque	Prise en charge commune de la responsabilité, positive ou négative du risque associé à l'achat et à la vente des biens et des services distribués.
Vente	Cession d'un bien ou d'un service en échange d'une somme d'argent convenue entre le vendeur et l'acheteur; par extension, ensemble du processus qui conduit à la conclusion de cet accord de cession.
Promotion	Ensemble des moyens qui sont mis en oeuvre pour publiciser et faire valoir un bien, un service ou un événement.
Marchandisage	Fonction consistant à adapter continuellement les assortiments de produits aux besoins des consommateurs et à les présenter de manière appropriée, pour assurer leur écoulement et la rentabilité du commerce.
Contact avec le client	Relation directe avec la clientèle, habituellement établie et entretenue par le personnel de première ligne, celui qui a le plus de rapports avec les clients.
Service à la clientèle	Ensemble des avantages qu'une entreprise met à la disposition de ses clients avant, pendant et après l'achat, généralement gratuitement et en complément des produits offerts.

La valeur ajoutée qu'apporte la distribution

Ne trouvez-vous pas drôlement pratique de n'avoir qu'à passer commande avec votre téléphone intelligent ou encore la télécommande de votre télévision intelligente pour qu'on vous livre chez vous, dans la demi-heure qui suit, une bonne pizza chaude et moelleuse? Voilà un bel exemple de la valeur ajoutée qu'apporte la distribution à l'économie.

L'organisation de la distribution exige une collaboration étroite entre les divers services de l'entreprise productrice, ainsi qu'un partenariat avec les intermédiaires du réseau de vente. Il se forme ainsi une **chaîne de valeur** au sein de laquelle chaque entité participe à la création de valeur totale pour le client en ajoutant sa propre plus-value. L'étude régulière de cette chaîne de valeur permet de repérer les améliorations à apporter. C'est ainsi que Walmart réussit à offrir de si bas prix.

La distribution crée de la valeur de cinq façons ou crée cinq types de valeurs ajoutées.

1. Une valeur ajoutée liée à la **réduction des frais de transport**. La présence d'intermédiaires réduit beaucoup les frais de transport par rapport à la situation où vous devez aller vous-même vous procurer le produit sur le lieu de production, et ce, grâce aux économies d'échelle associées à la quantité. C'est particulièrement vrai dans le cas des produits exotiques venant de fournisseurs éloignés.

2. Une valeur ajoutée liée à la **réduction du temps d'achat et de la pollution**. Vous n'avez qu'à vous rendre à l'épicerie près de chez vous pour acheter vos bananes, au lieu de prendre l'avion. De plus, le transport des fruits par tonnes en bateau est plus écologique que votre transport d'un seul kilo par avion.

3. Une valeur ajoutée liée à la **réduction du nombre de transactions**. Aimerez-vous devoir vous rendre chez chacun des producteurs des biens que vous désirez vous procurer? Vous y seriez pourtant obligé si les intermédiaires n'existaient pas. La présence de l'intermédiaire constitue donc une réelle économie de transport, de transactions et de manutention. Elle fait baisser non seulement le nombre de transactions, mais aussi les coûts pour tous, clients et producteurs.

4. Une valeur ajoutée liée à **l'élargissement de l'éventail de choix**. Grâce aux intermédiaires de la distribution, vous trouvez réunis en un seul lieu des produits venant d'un grand nombre de producteurs. Vous pouvez ainsi acheter ceux qui correspondent précisément à vos besoins.

5. Une valeur ajoutée liée aux **modalités de paiement ou d'accès**. Certains fournisseurs s'adaptent aux capacités de paiement du client et offrent même la location. Celle-ci fait le succès de Netflix, qui propose des films et des séries télévisées en flux continu sur l'internet.

À la station-service, après avoir fait le plein, vous pouvez maintenant vous contenter d'agiter votre carte de paiement devant la pompe avant de repartir. Vous n'avez plus besoin de faire la file devant le commis ou de composer votre code de carte pour payer.

Le packaging

Source¹²

Le packaging est l'ensemble des éléments vendus avec le produit dans le but de le protéger, de faciliter son stockage, de le présenter, de l'identifier et d'informer le consommateur.

Le packaging est composé de 2 éléments :

- le conditionnement représentant la première enveloppe du produit, destinée à le commercialiser,
- l'emballage représentant la deuxième enveloppe du produit. Il sert à protéger et transporter les produits. Il peut servir également à les commercialiser ; on parle alors de « vendeur muet ».

Le packaging revêt donc plusieurs fonctions : des fonctions techniques et des fonctions marketing.

■ Fonctions techniques

- ✓ Fonction protection, conservation et sécurité du produit :
 - protection mécanique : écrasements, casse, etc. Exemple : emballage plastique rigide pour les œufs ;
 - protection environnementale : oxydation, humidité, lumière, microbes, température. Exemple : emballage hermétique pour le café ;
 - protection contre le vol et l'ouverture : emballage scellé et non déchirable des cartouches d'encre pour imprimantes.
- ✓ Fonction distribution du produit :
 - logistique : pour améliorer la manutention des produits, améliorer le stockage du produit. Il s'agit des palettes, films plastiques, etc. On parle du niveau tertiaire de l'emballage ;
 - transport : il s'agit des cartons contenant plusieurs produits. On parle d'emballage de niveau secondaire. Son but est de faciliter la distribution en nombre des produits et de faciliter la manutention chez le distributeur ;
 - présentation sur le lieu de vente (PLV) : on parle d'emballage de niveau primaire. Les fonctions sont à la fois techniques et marketing.

DÉFINITION

Le développement durable est le développement qui permet aux générations présentes de satisfaire leurs besoins sans empêcher les générations futures de faire de même (entreprise verte).

✓ Fonction environnementale

Le concept de développement durable né en 1983, est aujourd'hui un élément incontournable que toutes les entreprises doivent prendre en compte, notamment lorsqu'il s'agit d'emballage et de packaging. On parle dorénavant d'éco-conception (démarche qui vise à minimiser les impacts sur l'environnement) et d'éco-design (intégration créative dans le design des paramètres de l'éco-conception) pour tout ce qui concerne les emballages et les packagings.

Un certain nombre de réglementations sont à respecter. Celles-ci évoluent rapidement.

¹² Commerce International: vendre et négocier à l'export Boréal, p.116

Exemple

Réglementations pour la valorisation et le recyclage des emballages, source : Orée, entreprises, territoire et environnement

Date butoir	Mode de traitement	Les objectifs concernent une partie des déchets d'emballage, calculée sur le poids total des déchets d'emballage produits (et non, par exemple, le volume)
Au plus tard le 30 juin 2001	Valorisation ou incinération avec valorisation énergétique de : (dans des installations d'incinération des déchets)	50 % à 65 % des déchets d'emballages
Au plus tard le 31 décembre 2008	Valorisation ou incinération avec valorisation énergétique de : (dans des installations d'incinération des déchets)	60 % au minimum des déchets d'emballages
Au plus tard le 30 juin 2001	Recyclage de :	25 % à 45 % (en poids) de l'ensemble des matériaux d'emballage entrant dans les déchets d'emballage, dont 15 % minimum en poids pour chaque matériau d'emballage
Au plus tard le 31 décembre 2008	Recyclage de :	entre 55 % au minimum et 80 % au maximum des déchets d'emballage
Au plus tard le 31 décembre 2008	Recyclage de :	I) 60 % pour le verre ; II) 60 % pour le papier et le carton ; III) 50 % pour les métaux ; IV) 22,5 % pour les plastiques, en comptant exclusivement les matériaux qui sont recyclés sous forme de plastiques ; V) 15 % pour le bois

■ Fonctions marketing

Elles permettent de mettre le produit en avant et de déclencher l'acte d'achat.

✓ Fonction d'information

Informations légales : un grand nombre de réglementations en France, en Europe et dans le monde existent en matière d'informations à communiquer sur les emballages et les packagings. Il convient donc avant toute exportation de se renseigner sur celle qui est en vigueur sur le marché cible (cf. application). Cette fonction d'information est assurée soit par impression directe sur l'emballage ou le packaging, soit en apposant une étiquette sur l'emballage lui-même.

Les produits dangereux		
84		Comburant
85		Corrosif
86		Dangereux pour l'environnement
87		Explosif
88		Inflammable
89		Nocif - Irritant
90		Toxique

Les étiquettes dans ce cas contiennent toutes les mentions destinées à renseigner le client et répondre aux obligations réglementaires.

Les contre-étiquettes sont placées au dos du produit et donnent des informations complémentaires (manière d'utiliser le produit).

Il existe cependant des codes à valeur internationale à apposer sur les emballages :

Pictogrammes pour l'environnement



Source : www.fnp.cnracl.fv

Source : www.curiosphere.tv

Informations sur l'usage: il s'agit des informations sur le produit, la date de péremption, etc. La réglementation est différente selon les pays.

Il peut s'agir de notices explicatives jointes au produit.

✓ Fonction d'alerte

Il s'agit d'attirer le regard et l'intérêt du consommateur à l'aide des couleurs, de codes visuels, de formes, ou de matériaux. Les codes couleurs diffèrent d'un pays à l'autre. Exemple : en Asie, le blanc est la couleur symbolique du deuil.

✓ Fonction d'attribution

C'est le classement immédiat d'un produit dans une famille par l'utilisation de codes visuels et graphiques.

✓ Fonction positionnement

C'est le positionnement du produit par rapport à la concurrence (qualité, cible, attentes).

Le processus d'expédition / transport

Cinq étapes interviennent dans un processus d'expédition. Ceci est valable pour chaque opération de commerce international entre un expéditeur et un destinataire.¹³



¹³ <https://transporteca.fr/processus-expedition/>