CAMPUS BROSSARD
7305, boul. Marie-Victorin,
Brossard (Québec) J4W

La démarche d'internationalisation

Trois erreurs d'entrée de marché 2
- Manque de liquidités 2
- Manque de temps 4
- Manque de planification 9

Conditions gagnantes 10
- Maximiser ses profits avant l'entrée 10
- Générer du profit passif 11

Les étapes 12
- 1- Qualification ou diagnostic: évaluation des capacités à l'exportation 12
- 2- Choisir le bon produit pour le bon segment de marché 20
- 3- Prioriser les propositions de valeur uniques 24
- 4- Choisir sa stratégie d'entrée 26
- 5- Bâtir son plan d'exportation 27

Les limites des analyses / plans 28
- Les compétences de la personne qui fait l'étude 28
- Les sources des données utilisées 28
- Nos affectations cognitives 29

Trois erreurs d'entrée de marché

Claude Dugré, expert conseil et conférencier en redressement et restructuration de PME et développement d'affaires à l'international, souligne clairement, tout en citant des exemples, que le manque de temps et d'argent sont les 2 principales causes d'échec.

Manque de liquidités

Aller à l'étranger pour survivre financièrement: une mauvaise idée.[1]

Beaucoup d'appelés, peu d'élus

SAUVE-QUI-PEUT À L'INTERNATIONAL, NOTRE SURVIE EN DÉPEND

Je visitais récemment une exposition industrielle à Rio et j'ai été très surpris de voir la quantité d'entreprises canadiennes qui exposaient leurs produits. Je dirais que plus de la moitié en étaient à leurs premiers pas au Brésil. Cela m'a intrigué, car le Brésil est un des pays les plus difficiles au monde pour faire des affaires (voir le chapitre 4, culture d'affaires, à la section Brésil).

Je suis allé rencontrer plusieurs représentants de ces entreprises pour discuter avec eux et la majorité m'a dit que les marchés américain et canadien étaient, disons, difficiles (lire ventes en baisse); les compétiteurs, agressifs (lire guerre de prix). Donc comme le marché brésilien était en pleine expansion, quoi de plus naturel que de s'y lancer?

Bien. Mais en parlant un peu plus avec eux, j'ai constaté que certains venaient de réaliser que les barrières à l'entrée (lire taxes et douanes) très hautes, ajoutées au célèbre « custo Brasil », rendaient leurs produits non compétitifs et que la concurrence était très féroce. Et même, l'un d'entre eux venait de réaliser qu'au Brésil, on parle portugais, pas espagnol!!!

En somme, que cela prendrait un temps fou pour réussir! Eux qui venaient au Brésil pour redresser rapidement leurs ventes… Allô!!! Le réveil de la majorité d'entre eux a été brutal. Que d'argent et de sueurs gaspillés! Combien ont continué, d'après vous?

Bon, soyons honnêtes, ici on parle du pire, mais je parlais avec les gens du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) de São Paulo, qui m'ont dit que, missions commerciales après missions commerciales, moins de 10 % des entreprises continuaient après la première visite. Combien continuent après 3 ou 4 ans? Dans mon cas, nous étions 15 entreprises lors de notre première mission commerciale au Brésil et après 5 ans, à part de moi, il en reste… une qui continue. Deux sur 15 seulement. Est-ce la norme? Oui, et en fait, 2 sur 15, c'est même très bon!!! Mais pourquoi si peu d'entreprises continuent-elles sur le marché international?

Premièrement, cela vient de leurs attentes irréalistes. On voit un gros marché potentiel, on a le ou les meilleurs produits au monde et on pense percer rapidement, avec de belles ventes profitables – je souligne *profitables*. Cela est malheureusement plus l'exception qui confirme la règle que le contraire, car cela risque d'être tout sauf ça! Si, en tant que président de l'entreprise, vous n'êtes pas certain à 100 % que vous avez l'estomac pour bien le faire, c'est-à-dire de mettre en place les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires et surtout d'avoir la patience d'attendre les résultats, vous devez vous poser la question dès le jour 1! Dites-vous que si vous, le président de la compagnie, y croyez plus ou moins, alors vos employés n'iront pas au front pour vous sur ce projet. Allez à l'international demande un très fort *leadership* et si vous ne le

[1] Dugré, Claude (2015). *Mon entreprise à l'international : mission possible ou impossible*, Rosemère, Clermont éditeur, p. 38.

démontrez pas, jour après jour, eh bien, le restant de l'équipe ne va pas vous suivre.

Validez vos arrières

Vous êtes un directeur des ventes, employé-cadre, et la direction vous demande de travailler à l'implantation de votre entreprise sur le marché international. Quel beau défi! Cependant, trop souvent le rêve tourne rapidement au cauchemar et dans la majorité des cas, cela se termine par un divorce entre la direction et vous et votre équipe. Pourquoi?

Je ne soulignerai jamais assez ce point. Ne tenez jamais pour acquis que la direction, le conseil d'administration et les investisseurs appuient et appuieront toujours le projet. Trop souvent, la décision est prise sur un coin de table, sans avoir vraiment fait le tour de tous les enjeux, les changements que cela apportera à toute l'organisation, le personnel requis, les dépenses…

Bref, les attentes sont souvent peu réalistes et dès qu'une difficulté apparaît, que les coûts s'empilent sans résultats probants à l'horizon, la direction se retire du dossier. N'oubliez jamais que les gens qui ont le droit de vie ou de mort sur un développement quelconque à l'international, c'est la direction et le conseil d'administration. **Ne l'oubliez jamais, jamais.** Sans leur appui indéfectible, les chances de réussir sont minimes. Aller à l'international est déjà très exigeant et la dernière chose dont vous avez besoin, c'est de passer votre temps à défendre le projet à l'interne.

Manque de temps

Avez-vous le temps?

C'est peut-être la plus petite section de ce chapitre, mais elle représente la plus grande cause d'échec avec les liquidités. On sous-estime presque toujours le temps requis pour développer un nouveau marché et l'impact que cela aura sur la direction, les employés, soit l'organisation en général. C'est un peu l'éléphant dans le magasin de porcelaine que l'on ne veut pas voir.

Vous avez choisi votre ou vos marchés potentiels, fait une ou deux visites exploratoires, validé les besoins et ce qu'il faut faire pour percer ce marché, communiqué avec vos employés, obtenu l'autorisation du conseil d'administration et des investisseurs pour exécuter le projet, enclenché les projets internes, débloqué les liquidités nécessaires. Le travail est en route et tous sont motivés, prêts à monter au front. Pourtant, tout s'effondre après quelques mois.

Les raisons peuvent être multiples : les gens en place n'étaient pas à la hauteur; le marché n'a pas livré, pour une multitude de raisons, les résultats escomptés; les attentes étaient irréalistes, cela est passablement plus long que prévu pour percer; l'entreprise fait face à des difficultés temporaires; etc. Cependant, une des causes les plus communes d'échec est que l'entreprise a été accaparée par le fameux « *day-to-day* » qui nous tue tous. La direction, les employés sont aux prises avec des problèmes internes ou une surcharge de travail et deviennent de moins en moins disponibles. L'énergie de tous est consacrée au règlement de ces problèmes, les projets internes retardent, déraillent. Référez-vous au chapitre 4 de mon livre « Mon entreprise, comment éviter une crise, les projets internes qui déraillent ». Les coûts s'accumulent. La motivation du premier jour disparaît petit à petit.

Prenez juste cet exemple tout simple : lorsque vous, votre directeur des ventes et votre représentant allez être sur la route, qui va prendre le relais dans l'entreprise? Qui va faire les soumissions, préparer les suivis, répondre aux clients, régler les problèmes internes? Si cette ou ces personnes ont déjà une charge de travail élevée, où vont-ils prendre ces heures de plus? Quels travaux devront être mis sur la touche ou reportés, et quelles en seront les conséquences?

Oui, grâce à Internet, vous avez accès à vos courriels, mais le soir à votre retour à l'hôtel, vous en aurez pour combien de temps à répondre à vos courriels et aux demandes de soumissions? Et cela, en espérant qu'Internet fonctionne bien, sinon répondre à un simple courriel peut devenir une catastrophe. Alors quand cela arrive, que faites-vous?

Ce qui m'a surpris lors de mes nombreux déplacements, c'est de voir à quel point, dans certains pays, Internet est rapide et accessible partout et pour tous, alors que dans d'autres pays, souvent même dans les grandes villes de pays dits développés et modernes, c'est un vrai chemin de croix d'envoyer même un tout petit courriel, tant la connexion est lente et peu stable, sans oublier les prix dignes des voleurs de grand chemin. Heureusement, cela s'améliore, mais bon...

UN PAYS DU TIERS MONDE, VRAIMENT?

J'étais en attente de mon train dans la gare de Bhopal, en Inde. Il faut voir de quoi ont l'air les gares de chemin de fer en Inde pour comprendre. La photo que j'ai prise de cette gare, je crois, vaut mille mots.

Une amie qui me savait en voyage d'affaires en Inde m'envoie un courriel pour me demander où je suis. Je lui retourne la réponse et je reçois sa réponse presque immédiatement.

On a conversé par courriel comme si on était l'un en face de l'autre. Extraordinaire, non? Je suis sur un autre contient, dans un gare de train au milieu d'un pays du tiers-monde et c'est comme si nous étions l'un en face de l'autre! Même aujourd'hui j'en suis encore étonné.

Encore une fois, soyez réaliste, pensez au pire des cas, à savoir que cela sera beaucoup plus long, plus exigeant en temps pour l'organisation et ses employés, que vous ne le prévoyiez le jour 1. Monsieur le Président, membre de la direction, ne pensez pas qu'au début, vous allez tout regarder à distance, tout déléguer, laisser vos employés tout faire pour vous. Vous ne pourrez pas jouer les gérants d'estrade. C'est vous, plus particulièrement lors des premières visites et des premiers mois, qui allez suivre ces visites qui vont se dérouler sur le terrain et c'est vous qui porterez le ballon. Que cela vous plaise ou pas! (Voir au prochain chapitre : la meilleure personne est…)

Vous, Monsieur le Président, directeur général, vous n'avez que peu de temps à accorder à ce projet, vos employés sont déjà à la limite du possible, vous n'avez pas les moyens financiers pour embaucher des consultants, des aides externes, du nouveau personnel pour pousser ce projet? Alors ma recommandation est toute simple : si vous n'avez pas ou peu de temps à y consacrer, n'y allez pas, car à coup sûr, vous allez frapper le mur. L'international n'est pas fait pour vous à ce moment-ci, point final!

Conclusion

Cela fait beaucoup de choses auxquelles penser et franchement, c'est un peu épeurant, ne trouvez-vous pas? Mais dites-vous que c'est comme écrire un livre, on voit la montagne devant soi et cela effraie. Pourtant comme les alpinistes, si on la monte graduellement, la première chose que l'on sait c'est que l'on va atteindre le sommet. Mais que font nos alpinistes pour y arriver? Ils trouvent la meilleure route et planifient tout en conséquence.

Dans notre cas, trouver la meilleure route s'effectuera toujours au moyen de visites préparatoires. Il s'avère inutile d'aller vers un immense marché potentiel qui présente un besoin criant pour vos produits si les dés sont pipés dès le premier jour parce que les droits à l'entrée sont exorbitants, que les clients potentiels ne regardent qu'un prix et que votre produit est tout sauf peu cher, que la distance et les problèmes d'infrastructure du pays font que vos produits vont prendre vingt semaines à se rendre sur place alors que les clients veulent une livraison rapide, que les entreprises compétitrices sont bien implantées depuis des lunes et ont des accès, disons, très privilégiés avec les clients potentiels.

Ces informations importantes, vitales même, très peu d'études de marché peuvent y répondre. La seule façon d'avoir ces informations est d'aller voir sur place et de parler avec les bons interlocuteurs qui vont vous donner les vraies réponses. Ces visites préparatoires sont tellement importantes, car non seulement elles constituent les premiers vrais contacts avec le marché visé, mais elles vont valider et invalider ce que vous pensiez, et vont dicter la marche à suivre pour les prochaines années, avec les conséquences qui s'ensuivront sur votre organisation. Le prochain chapitre sera entièrement consacré à ce sujet.

Les éléphants roses[2]

LES ÉLÉPHANTS ROSES EXISTENT VRAIMENT!!!

Il y a quelques mois, j'ai rencontré une amie qui aidait une entreprise dans le secteur des équipements de loisir spécialisés. L'entreprise avait des problèmes de liquidités, avait dû procéder à des mises à pied importantes et fonctionnait à la limite du possible avec les gens restants dans son bureau.

Malgré que le produit fût de niche, il y avait deux gros compétiteurs et le marché était très compétitif. Pour cette raison, il y a quelques années, la direction avait décidé de faire fabriquer ses produits en Chine. Sauf que l'expérience n'avait pas été à la hauteur de ses attentes. Les coûts en Chine avaient augmenté beaucoup depuis quelques années; des problèmes de qualité et de livraison à temps avaient fait que l'entreprise avait perdu plusieurs ventes importantes.

Mon amie expliquait que la haute saison était dans six mois et que la direction voulait transférer la production dans un autre pays. La direction voulait qu'elle investisse, devienne actionnaire, et son rôle principal serait de piloter ce dossier important pour la survie de l'entreprise. Le plan avait été adopté par le conseil d'administration et ils attendaient son OK pour enclencher le tout.

La première question a été : « Cherchez-vous un fournisseur pour la prochaine haute saison, pas celle dans six mois? » Sa réponse a été: « Non, pour cette saison sans faute! »

La seconde a été : « Dans quels pays regardez-vous? » Elle a répondu : « Le Chili, l'Argentine, le Brésil ou le Pérou. »

La réponse a été : « Vous voulez recevoir vos produits pour la haute saison dans six mois, mais vous n'avez même pas fait un seul contact dans aucun de ces pays. De plus, dans votre marché compétitif, vous voulez aller dans des pays qui, sauf le Pérou, sont tout sauf peu dispendieux. »

Avez-vous pensé à la logistique de transport (ici on parle de transport par bateau, donc une perte de 4 à 6 semaines au moins), aux vrais coûts de main-d'œuvre, aux taxes et douanes surtout au Brésil, le fameux « custo Brasil » (voir le chapitre 4, culture d'affaires, à la section Brésil). Comment allez-vous protéger votre marque de commerce? Quel type de contrat voulez-vous signer? Avez-vous un cahier des charges en espagnol ou portugais de prêt? Qui peut communiquer dans la langue du pays? Que connaissez-vous de la culture d'affaires de ces pays? Bref, il n'y a rien, voire moins que rien de fait, et vous parlez d'avoir, dans six mois, le matériel dans vos mains, ici au Canada! Et le tout a été accepté par le conseil d'administration (lire attentes irréalistes; référez-vous au chapitre 4 de mon livre « Mon entreprise, comment éviter une crise, un conseil d'administration complaisant »).

Non seulement cela ne tient pas la route, mais jamais vous n'allez réussir, même si vous travaillez 24 heures par jour et 7 jours semaine. Le pire de tout cela, c'est que vous faites cela pour réduire vos coûts, et avec les choix que vous faites, c'est le contraire qui se produira, sauf peut-être pour le Pérou, où vos produits seront absolument non compétitifs. Mais pourquoi avez-vous choisi ces pays?

Bon, la réponse a été « on veut rester sur le même continent », « nous pensions que… », « on a entendu parler de… », plutôt que d'être basée sur une étude sérieuse. Dans ce cas-ci, une petite étude de marché pas compliquée et peu coûteuse aurait permis de dégonfler leurs « ballounes », mais elle m'a dit que la compagnie n'avait pas les moyens de faire une étude de marché, même de base.

Je vais vous faire grâce de notre longue conversation, qui a été, je l'avoue plus un long monologue de ma part, mais cela se résume à ce qui suit.

Jamais vous n'allez trouver un fournisseur, le qualifier, valider la qualité et recevoir vos produits pour la haute saison

[2] Dugré, Claude (2015). *Mon entreprise à l'international : mission possible ou impossible*, Rosemère, Clermont éditeur, p. 44.

dans six mois. C'est un processus qui va prendre au moins un an, au strict minimum.

Vous avez choisi les mauvais pays. Si vous voulez rester sur le continent et réduire vos coûts, regardez en premier le Mexique!!! C'est le libre-échange, les coûts de main-d'œuvre sont bas et vous n'avez pas à transporter le tout par bateau, ce qui nécessite de quatre à six semaines au moins, et en cas de problème, c'est à quatre heures de vol de chez nous.

Vous sous-estimez complètement les frais, le temps de développer ce fournisseur et surtout, surtout, vous n'avez pas les ressources financières ni humaines à ce moment-ci pour cette aventure. Restez en Chine au moins un an de plus, renforcissez-vous, et prenez le temps de bien faire les choses. Revenez sur Terre, enlevez vos lunettes roses, cela presse!!!!

Auriez-vous conseillé à mon amie de mettre ses billes dans cette entreprise? Je crois que vous connaissez la réponse : non!

Pensez que d'aller à l'international, c'est comme lancer une nouvelle entreprise : il faut travailler sur un plan stratégique réaliste – je souligne fortement réaliste –, valider un budget de caisse, estimer les besoins en personnel et surtout, il faut que la direction, le conseil d'administration, les investisseurs et les employés clés en soient partie prenante, et cela dès le jour 1.

Trois ans pour le Mexique[3]

IL EST PATIENT, VRAI

Lors d'une conférence que j'ai donnée avec un groupe de panélistes, un entrepreneur qui était membre du groupe a expliqué qu'il venait d'avoir sa première belle commande profitable sur le marché mexicain. Une des questions de l'assemblée a été : combien de temps s'était-il écoulé avant cette commande?

Sa réponse précisait trois ans, à raison de trois voyages par an, avant de pouvoir enfin recevoir cette première commande importante. Je peux vous dire que la salle est devenue silencieuse. Eux qui rêvaient de s'en mettre rapidement plein les poches en allant sur ce marché.

Imaginez, le Mexique, pays de libre-échange avec nous, et il a fallu trois ans! Pensez-vous que cela va être plus rapide avec des pays comme le Brésil, l'Argentine, les Émirats Arabes Unis, l'Inde ou la Chine dont on ne connaît pas la fameuse culture d'affaires le jour 1? (Ce sujet sera traité au chapitre 4.) Est-ce une exception? Non, je dirais même que c'est plus la norme que l'exception. Pour nous donner une idée, si vous le voulez bien, amusons-nous et prenons le cas ci-dessus : « Il est patient, vrai », et disons que cela sera votre cas. Donc quelles seraient les dépenses potentielles, juste du point de vue logistique, qui seraient associées à ces visites sur le marché mexicain? Les voici :

- Billets d'avion pour vous rendre dans le pays
- Billets d'avion pour les voyages internes
- Taxis
- Locations d'auto
- Hôtels, repas, forfaits, cellulaires…
- Accompagnateur pour les premières visites, un impératif absolu!!!
- Petits cadeaux. Ici je ne parle pas de pots-de-vin, mais de nos produits locaux. Ne sous-estimez jamais l'attrait que le Canada présente à l'international.

À vue de nez, on parle d'un minimum de 5 000 à 10 000 $ par voyage et on ne fait pas de folies. Pour la forme, prenons une moyenne de 7 500 $ par voyage, 3 fois par an, pendant 3 ans. Nous parlons de 22 500 $ par an ou 67 500 $ au bout de 3 ans, juste en frais de voyagement et le Mexique est à un saut de puce si l'on compare au Brésil, à l'Argentine, à l'Inde ou à la Chine.

Vous voulez attaquer à deux, sinon à trois marchés en même temps (ce n'est pas une bonne idée, mais bon…)? On parle de deux ou trois fois les dépenses citées ci-dessus juste en frais de déplacement. Cela ne comprend aucune dépense pour le personnel (salaire) et aucuns frais connexes pour adapter son produit, pas de site Web, aucune participation à des foires commerciales, etc. Hé! C'est une méchante dépense pour n'importe quelle entreprise!

[3] Dugré, Claude (2015). *Mon entreprise à l'international : mission possible ou impossible*, Rosemère, Clermont éditeur, p. 80.

Manque de planification

D'après M. Gravel[4], c'est une erreur courante chez les entreprises qui cherchent des clients de:

Trop dépendre des commandes imprévues d'entreprises étrangères inconnues.

« Si vous optez pour cette approche opportuniste, observe-t-il, votre contrôle préalable ne sera peut-être pas assez rigoureux, et votre nouveau client pourrait s'avérer un mauvais choix.
Si vous visez la croissance durable à long terme, il vous faut une stratégie claire pour trouver de bons clients, plutôt que de vous en remettre au hasard. »

Précipiter son entrée sur un marché

Chercher des clients avant de bien comprendre son fonctionnement.
Sans une recherche et un contrôle préalable solides, on peut trop facilement se tromper de cible quand vient le temps de choisir un client ou un partenaire. Cela revient à privilégier une approche opportuniste plutôt qu'une stratégie d'exportation élaborée avec soin.

Négliger la planification financière.

« Pénétrer un marché et y établir des relations avec des clients potentiels, ça prend du temps, ajoute M. Gravel. Il vous faudra donc un fonds de roulement suffisant pour appuyer vos exportations avant qu'elles deviennent rentables. Pensez à intégrer cette facette du financement à votre stratégie d'exportation dès le départ. »

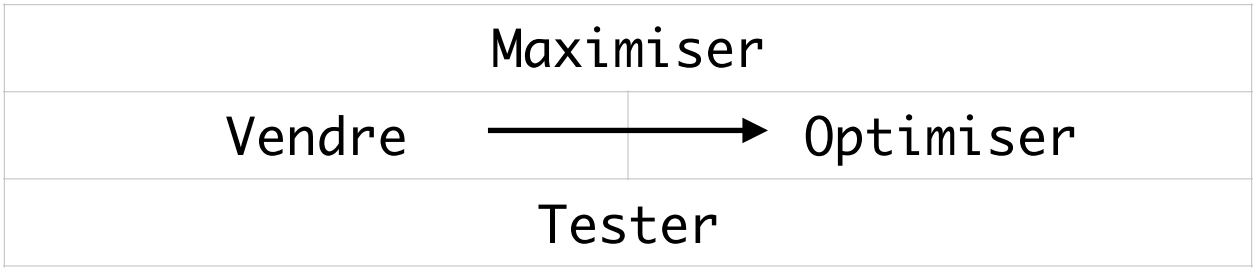
[4] https://s3.amazonaws.com/assets.corexfccq.com/partenaires/edc/livre-blanc_trouver-des-clients-etrangers-et-les-garder_edc.pdf

Conditions gagnantes

Il est important de démarrer un projet d'exportation lorsque l'entreprise a maximisé ses profits et/ou que l'entreprise génère des profits passifs (au sens large).

Maximiser ses profits avant l'entrée

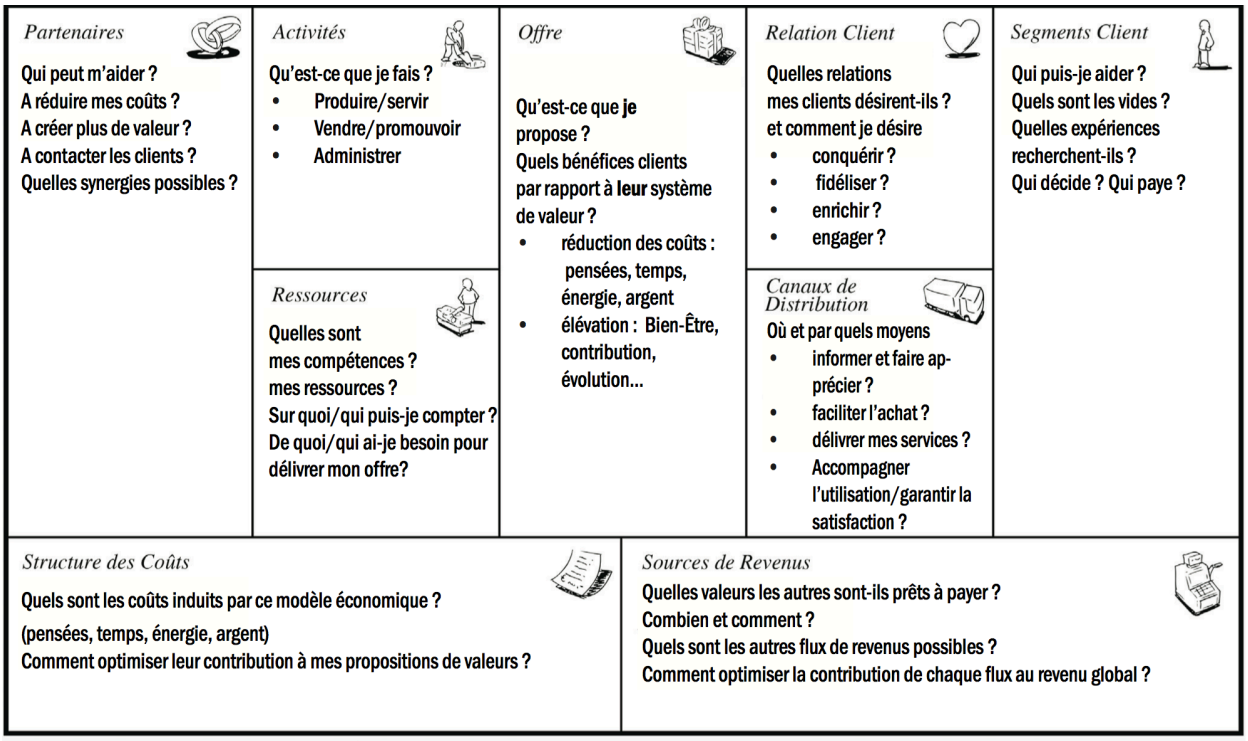
Lors de la croissance d'une entreprise, il y a plusieurs étapes à franchir. Ouvrir de nouveaux marchés avant de maximiser les marchés actuels peut mettre en péril la viabilité de votre entreprise.



Vos notes:

Générer du profit passif

Qui dit profit, dit rentabilité.
Qui dit passif, implique que votre présence n'est pas nécessaire pour générer ce profit. Le projet est autonome.
Les projets, ententes et structures qui génèrent du profit passif doivent aussi être récurrents.
On peut s'inspirer de la matrice d'affaires (Business Model Canvas - BMC) pour trouver des idées de profit passif.



* Le business model generation est le fruit d'un projet collaboratif planétaire, www businessmodelgeneration.com

Notez les exemples ici:

Les étapes

1- Qualification ou diagnostic: évaluation des capacités à l'exportation

Les éléments de la qualification internationale (QI)[5]

Le C.H.R.O.M.E. ou la capacité de s'internationaliser

Les conditions pour réussir à l'étranger ne se résument pas à la bonne gestion des fonctions de l'entreprise hors frontières (soit le management, les ressources humaines, la finance, le marketing, la production et la recherche et le développement). La Q.I. (et la V.I.) permet d'apprécier d'autres dimensions de l'entreprise associées à la conduite d'affaires internationales. Je pense ainsi aux liens (professionnels, familiaux, sociaux), à l'expérience cumulée dans certains pays par l'entreprise (hormis celle de ses ressources humaines), ainsi qu'à la présence physique et virtuelle de l'entreprise à l'international.

Les **six grandes composantes** de la grille de qualification internationale sont: les **C**ompétences, l'**H**éritage, le **R**éseau, l'**O**ffre, les **M**oyens et l'**E**ngagement (C.H.R.O.M.E.). Les questions relatives aux fonctions traditionnelles de l'entreprise ne sont pas écartées, mais récupérées (transversalement) à l'intérieur de ces six composantes. Chacune renferme plusieurs énoncés, si bien que, dans l'ensemble, une quarantaine de questions fondamentales sont posées (voir les grilles de Q.I. en annexe 1).

L'angle sous lequel s'effectue la qualification permet d'établir une lecture originale, actualisée et pertinente des possibilités de l'entreprise en ce qui a trait à l'expansion de ses affaires à l'international. Une brève description des composantes du C.H.R.O.M.E. est présentée ci-après. Afin d'illustrer l'application pratique de la Q.I. pour chaque composante, on se référera une fois de plus au cas du Laboratoire Cliche, dont les scores apparaissent dans les grilles des pages suivantes.

[5] David, Jean-Paul (2007). *Comment développer les marchés internationaux*, Montréal, Éditions Transcontinental, p.62

Les compétences[6]

Les compétences

Cette composante renvoie au nombre et à la qualité des ressources humaines impliquées dans les activités internationales. Dans les entreprises de services ou dans le domaine du savoir, une analyse minutieuse des compétences est d'autant plus importante que la présence humaine y est incontournable.

On entend par *compétences* l'expertise, l'expérience et les habiletés (par exemple, la maîtrise de langues, la connaissance de cultures et de pays étrangers, la négociation internationale, etc.) des employés impliqués de près ou de loin en commerce international (voir la grille de compétences apparaissant ci-après).

Lors de la Q.I., le dirigeant (et éventuellement le conseiller externe) doit veiller à ce que l'évaluation des compétences de l'entreprise ne repose pas sur un seul facteur. Par exemple, un dirigeant d'entreprise m'a avoué que la présence d'un Belge dans son équipe avait suffi à le convaincre de partir à la conquête du marché belge. Pas très solide, comme motif! Ce n'est pas parce qu'on est Québécois qu'on a forcément une disposition naturelle pour les affaires au Québec! Non?

COMPÉTENCES	SCORE (0-5)*
Énoncés des compétences	
1. Des ressources humaines (RH) de l'entreprise possèdent un bagage d'expériences à l'étranger.	
2. Des RH de l'entreprise possèdent une formation en commerce international.	
3. Des RH de l'entreprise connaissent certains pays étrangers.	
4. Des RH de l'entreprise connaissent certaines langues étrangères.	
5. Des RH ont été formellement chargées de gérer et de concrétiser les activités internationales.	
6. Des intervenants externes ont été mandatés pour aider l'entreprise dans la bonne gestion des activités internationales.	
SCORE – Compétences = Total des scores	
Score moyen = Total des scores / 6	

***0 = « pas du tout » et 5 = « tout à fait »**

[6] David, Jean-Paul (2007). *Comment développer les marchés internationaux*, Montréal, Éditions Transcontinental, p.213

L'héritage

On entend par *héritage* le bagage d'expériences, de réalisations et d'antécédents de l'entreprise en commerce international, de même que sa notoriété et sa réputation, hormis le bagage des ressources humaines. En clair, si tout l'état-major de la PME montait à bord du même avion et que, malheureusement, l'appareil s'écrasait en plein mer, que resterait-il du courant d'affaires international de l'entreprise ?

L'héritage peut comporter des éléments plus ou moins tangibles, comme l'achalandage, la notoriété d'une marque et l'image de l'entreprise à l'étranger. Par exemple, la PME œuvrant dans la production de contenu audiovisuel, dont je vous ai entretenu un peu plus tôt, a gagné quelques honneurs importants sur le marché américain, notamment aux Emmy Awards. Aujourd'hui, de telles reconnaissances permettent à cette PME de s'assurer un rayonnement soutenu dans ses marchés internationaux.

HÉRITAGE	SCORE (0-5)*
Énoncés de l'héritage	
7. En tant qu'entité, l'entreprise (au-delà de ses RH) a cumulé un bagage d'expériences à l'étranger dont elle tire avantage.	
8. L'entreprise est déjà connue dans certains pays.	
9. L'entreprise a obtenu des distinctions, reconnaissances ou honneurs dans certains pays.	
10. L'entreprise réalise actuellement un courant d'affaires soutenu dans certains pays.	
SCORE – Héritage = Total des scores	
Score moyen = Total des scores / 4	

*** 0 = « pas du tout » et 5 = « tout à fait »**

Le réseau

Cette dimension renvoie aux relations établies par l'entreprise à l'étranger, aussi bien dans le cadre de projets d'approvisionnement, de commercialisation que d'investissement. Il s'agit aussi des liens tissés avec des individus, des entreprises et des organismes étrangers, liens sur lesquels l'entreprise peut compter pour la conduite d'affaires hors frontières.

La Q.I. évalue l'étendue, la qualité, la solidité et la pertinence de ces liens. À titre d'exemple, le réseau mondial de 5 000 consultants (pigistes) que s'est constitué le cabinet Bain & Company représente un avantage compétitif sérieux lui permettant de se mesurer aux grands cabinets internationaux comme McKinsey et le Boston Consulting Group (BCG).

RÉSEAU	SCORE (0-5)*
Énoncés du réseau	
11. L'entreprise dispose d'une présence physique (localisation) internationale.	
12. L'entreprise dispose d'une présence virtuelle (comme un site Internet) internationale.	
13. L'entreprise détient et entretient des relations d'affaires dans certains pays.	
14. L'entreprise est membre actif d'organismes ou de regroupements pertinents à l'étranger (ou au pays, mais à caractère international).	
15. Des RH de l'entreprise ont des liens familiaux et sociaux dans certains pays.	
SCORE – Réseau = Total des scores	
Score moyen = Total des scores / 5	

***0 = « pas du tout » et 5 = « tout à fait »**

Alliances stratégiques

L'offre

Cette composante fait référence à la proposition globale de l'entreprise (ses produits, ses services, ses technologies). La qualification porte sur l'ensemble des éléments de cette offre, comme le prix, la garantie, les fonctions et applications du produit, la capacité d'adaptation du produit ou du service aux conditions des marchés extérieurs, l'originalité, la performance et l'attrait.

Prenons l'exemple de Savico, un fabricant québécois d'écorceuses. Cette entreprise a été en mesure d'adapter ses produits afin de pouvoir traiter différentes essences de bois inexistantes au Canada (comme l'eucalyptus) et d'être ainsi en mesure de commercialiser ses équipements forestiers dans différentes régions du monde comme le Chili, l'Australie et la Malaisie.

OFFRE	SCORE (0-5)*
Énoncés de l'offre	
16. Le taux de croissance (ou de décroissance) des ventes et des profits relativement aux produits ou services de l'entreprise augmente plus (ou s'affaisse moins) rapidement que celui de ses marchés actuels et que celui de ses concurrents.	
17. La demande pour les produits ou services de l'entreprise au sein de ses marchés actuels et de celui de ses concurrents offre peu de potentiel de croissance.	
18. Les produits ou services de l'entreprise se démarquent favorablement de ceux de la concurrence au sein de leurs marchés respectifs actuels.	
19. La structure de prix, les conditions de crédit et autres modalités financières liées aux produits ou services de l'entreprise se démarquent favorablement de celles de la concurrence au sein de leurs marchés respectifs actuels.	
20. Les produits ou services de l'entreprise de même que leur conditionnement, leurs éléments promotionnels et leurs fiches techniques sont facilement adaptables à de nouvelles exigences des marchés extérieurs.	
21. La livraison, le service après-vente et le soutien technique liés aux produits ou services de l'entreprise peuvent être facilement étendus à des marchés étrangers et éloignés.	
22. L'entreprise de même que ses produits ou services répondent à des normes internationales (ou de pays / régions étrangers) ou alors possèdent des accréditations / certifications en ce sens.	
SCORE – Offre = Total des scores	
Score moyen = Total des scores / 7	

***0 = « pas du tout » et 5 = « tout à fait »**

Les moyens

Il s'agit, grosso modo, de tous les facteurs et ressources de l'entreprise (autres que les ressources humaines, qui sont évaluées dans la section « Les compétences »). La qualification porte notamment sur les installations, les outils, les programmes, les équipements, les systèmes, les procédés, la propriété intellectuelle (brevets, marques, droits…), les ressources financières (et l'accès au capital), bref, sur tous les moyens dont dispose l'entreprise pour la conduite de ses activités à l'étranger.

J'évoquerai ici le cas de cette petite firme de haute technologie spécialisée dans le traitement des eaux. Bien que l'entreprise ait été aux prises avec un handicap sur le plan des liquidités, ce handicap était compensé par une solution technologique très avant-gardiste de même que par un accès important à du capital « frais ». Convaincu du potentiel de la technologie, un ange financier a décidé de prendre l'entreprise sous son aile pour lui permettre de s'envoler en direction de niches de marché à l'étranger plus prometteuses.

MOYENS	SCORE (0-5)*
Énoncés des moyens	
23. L'entreprise est financièrement saine.	
24. L'entreprise a accès à des fonds externes pour de futurs besoins d'expansion.	
25. L'entreprise a (ou entend avoir) judicieusement recours à l'aide publique pour ses projets d'affaires.	
26. L'entreprise a (ou entend avoir) judicieusement recours aux outils (services) financiers internationaux dans le cadre de ses activités internationales.	
27. L'entreprise dispose d'une capacité d'opération inutilisée ou peut accroître cette capacité à court terme.	
28. L'entreprise dispose de moyens de communication et de promotion adaptés à la conduite d'affaires à l'international.	
29. Le taux de productivité de l'entreprise se démarque favorablement de celui des entreprises du même secteur au sein des pays où elle est active (soit pour opérer, soit pour commercialiser).	
30. L'entreprise se démarque favorablement des entreprises de son secteur quant à sa capacité d'innovation (sur le plan des produits, des services, des procédés, etc.).	
31. L'entreprise détient des droits de propriété intellectuelle dans certains pays.	
32. Des contraintes liées aux facteurs de production (opération) du (des) pays dans lequel (lesquels) l'entreprise opère l'incitent à s'approvisionner (à fabriquer ou à opérer) de (à) l'étranger.	
SCORE – Moyens = Total des scores	
Score moyen = Total des scores / 10	

***0 = « pas du tout » et 5 = « tout à fait »**

Capacité à s'adapter

L'engagement

L'évaluation de cette dernière (mais non moindre) composante du C.H.R.O.M.E. porte sur la vision de la haute direction, mais aussi de tous les membres-clés de l'entreprise impliqués à l'étranger. L'engagement se traduit par la volonté d'implication, les objectifs, les motifs, les critères, les croyances, les craintes et les présomptions associés à l'internationalisation des activités de l'entreprise. J'accorde énormément d'importance à cette composante, car elle comporte beaucoup de facteurs intangibles, non moins importants mais trop souvent négligés.

Le conseiller externe doit être extrêmement vigilant à cet égard, notamment en ce qui a trait aux motivations de faire des affaires à l'étranger. Je me souviens de cette rencontre avec le président d'une PME québécoise qui souhaitait exporter ses produits de réfection (pour les autoroutes) au Venezuela. Après deux heures d'échanges et de questionnement, mon collègue et moi n'arrivions toujours pas à comprendre la raison pour laquelle il avait retenu ce pays d'Amérique du Sud alors que son produit n'avait encore jamais franchi les limites de la région métropolitaine de Québec. Nous avons compris lorsqu'il a évoqué l'amie de cœur dont il avait fait la connaissance lors d'un récent voyage à Caracas…

ENGAGEMENT	SCORE (0-5)*
Énoncés de l'engagement	
33. La haute direction de l'entreprise est disposée à consacrer du temps et à voyager fréquemment pour faire des affaires à l'étranger et est en mesure de le faire.	
34. Les RH (autres que les membres de la haute direction) responsables des activités internationales sont disposées à consacrer du temps et à voyager fréquemment pour faire des affaires à l'étranger et sont en mesure de le faire.	
35. La haute direction est disposée à investir des ressources financières dans le développement et le maintien des activités internationales et est en mesure de le faire.	
36. La haute direction de l'entreprise affiche une tolérance aux risques associés à la réalisation d'affaires à l'étranger.	
37. Décrire les raisons ou les motifs pour lesquels l'entreprise songe à réaliser des affaires à l'international.	
38. Décrire les intentions, attentes, croyances, conditions incontournables, critères, craintes et objectifs (qualitatifs et quantitatifs) de la haute direction concernant la réalisation d'affaires à l'étranger.	
39. Indiquer les produits ou services ainsi que les pays (marchés) envisagés par la haute direction pour la réalisation d'affaires à l'étranger.	
40. Indiquer les stratégies ou modèles d'affaires envisagés par la haute direction pour la réalisation d'affaires à l'étranger.	
SCORE – Engagement = Total des scores	
Score moyen = Total des scores / 8	

*** 0 = « pas du tout » et 5 = « tout à fait »**

Étude de cas [7]

Étude de cas

Le Laboratoire Cliche à la croisée des chemins

Introduction

À la suite d'une tournée d'une dizaine de jours aux États-Unis, dont le but consistait à visiter ses clients et à prendre le pouls du marché, Yvan Cliche, président du Laboratoire Cliche, ne cherchait pas à dissimuler son inquiétude en rentrant au bureau le mercredi 8 février 2006.

Fondé en 1979, le Laboratoire Cliche s'est imposé comme un fournisseur respectable de ferments lactiques lyophilisés (déshydratés), utilisés principalement dans la production de fromages fins et de yogourt, de bière et de vin, mais aussi de ferments vendus directement aux consommateurs sous forme de capsules de suppléments alimentaires.

Le 31 décembre 2005, à la fin de son année financière, le Laboratoire Cliche enregistrait un chiffre d'affaires de 38 millions de dollars. La répartition des ventes (en %), selon les segments de marché (géographiques et sectoriels), est présentée dans le tableau suivant.

Répartition des ventes au 31 décembre 2005

PAYS	$ CANADIENS	% GÉO	% P.L.	% B.V.	% S.A.
Canada	22 272 000	58	40	14	4
États-Unis (a)	14 208 000	37	17	14	6
France (a) (b)	1 920 000	5	3	1	1
Total	**38 400 000**	**100**	**60**	**29**	**11**

P.L. : produits laitiers (fromages fins et yogourt)
B.V. : bière et vin
S.A. : suppléments alimentaires
(a) aussi bureaux de vente dans ces pays
(b) accord de licence avec une firme locale dans le secteur des fromages fins

Le tableau suivant montre la répartition des marges bénéficiaires brutes pour chaque segment.

Marges bénéficiaires brutes par segment

SEGMENTS	MARGES BÉNÉFICIAIRES BRUTES (%)
Fabricants de bière et de vin	31
Fabricants de produits laitiers (fromages fins et yogourt)	42
Consommateurs finaux de suppléments alimentaires	15

Lors de son séjour aux États-Unis, Yvan Cliche a découvert que la concurrence se faisait de plus en plus intense. Ses principaux concurrents, les groupes européens Rhône-Poulenc et Hansen, cherchent à accroître substantiellement leurs parts de marché en Amérique du Nord. Plusieurs des clients canadiens et américains du Laboratoire Cliche ont déjà annoncé leur intention de passer des commandes à ces fournisseurs d'ici à six mois.

Durant son vol de retour des États-Unis, M. Cliche effectue un calcul rapide et constate qu'au cours des 18 prochains mois, l'entreprise subirait une chute d'au moins 45 % de ses ventes si rien n'était fait. Des mises à pied massives seraient alors inévitables. Yvan Cliche constate que des tactiques de rétention doivent être entreprises sur-le-champ mais, plus important encore, l'entreprise doit repérer de nouvelles occasions d'affaires en Amérique du Nord ou ailleurs dans le monde.

[7] David, Jean-Paul (2007). *Comment développer les marchés internationaux*, Montréal, Éditions Transcontinental, p.48

2- Choisir le bon produit pour le bon segment de marché

L’analyse du pays et du marché

Notions vues dans vos cours précédents.

La proposition de valeur unique (PVU)

Positionnement = segmentation + différenciation.

Le concept

Beaucoup d'entreprises échouent ou n'obtiennent pas le succès désiré, car les produits ou/et services qu’elles proposent ne sont pas:

- **Différenciés**
- **Valorisés**
- **Alignés** (voir plus loin)

La PVU est un outil qui nous aide à s'assurer que notre produit et/ou service soit différencié et valorisé. Elle se concentre principalement sur le fait de proposer un avantage ou de diminuer une douleur client. Elle est également unique dans le sens où elle permet de se différencier de la concurrence, mais également car elle s'adresse à une cible précise, un segment de marché particulier. De plus, elle répond donc aux besoins et aux goûts du (segment de) marché.

Elle permet de comprendre ce qui suit:

1- Qui est mon client idéal ? Quel besoin comble-t-il ?
Pourquoi choisit-il de faire des affaires avec mon entreprise et non un concurrent ?

2- Quel est le segment de marché que vous visez ?
Comment êtes-vous spécialisé ou expert dans ce domaine ?
Expliquez votre secteur d’activité à des néophytes et votre contribution.

3- Quelle est la raison d’être de mon entreprise ?
Pourquoi suis-je en affaires ? Qu’est-ce qui me motive ?
« Les gens n’achètent pas ce que vous faites. Ils achètent pourquoi vous le faites. »

4- Comment mon entreprise produit-elle de la valeur ?
Comprenez les aspects fonctionnels de votre offre (ce qu’elle fait).
Quelle est notre offre ? En quoi est-elle avantageuse ? Quels sont nos produits ou services à forte valeur ajoutée ? Quel est notre avantage compétitif au niveau de l’offre de produit ou de service ?

Les exemples

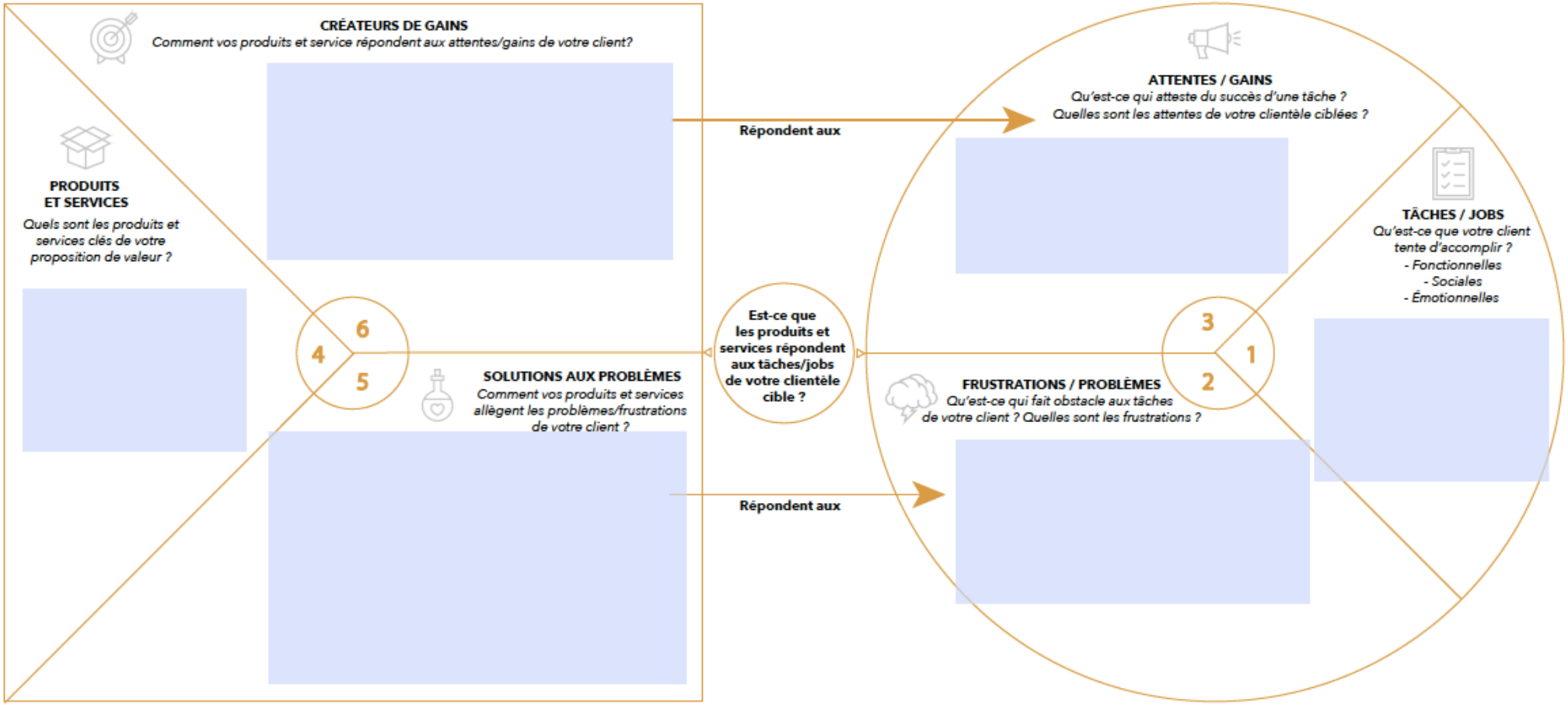
Trois exemples suivent: ensemble en classe, en groupe en classe et individuellement en devoir

Canevas de la proposition de valeur

Projet :	Promoteur(s) :	Date :	Version :

Proposition de valeur :

Clientèle cible :



Canevas de la proposition de valeur

Projet :	Promoteur(s) :	Date :	Version :

Proposition de valeur :

Clientèle cible :

CRÉATEURS DE GAINS
Comment vos produits et service répondent aux attentes/gains de votre client?

PRODUITS ET SERVICES
Quels sont les produits et services clés de votre proposition de valeur ?

Répondent aux

ATTENTES / GAINS
Qu'est-ce qui atteste du succès d'une tâche ?
Quelles sont les attentes de votre clientèle ciblées ?

TÂCHES / JOBS
Qu'est-ce que votre client tente d'accomplir ?
- *Fonctionnelles*
- *Sociales*
- *Émotionnelles*

6
4
5

Est-ce que les produits et services répondent aux tâches/jobs de votre clientèle cible ?

3
1
2

SOLUTIONS AUX PROBLÈMES
Comment vos produits et services allègent les problèmes/frustrations de votre client ?

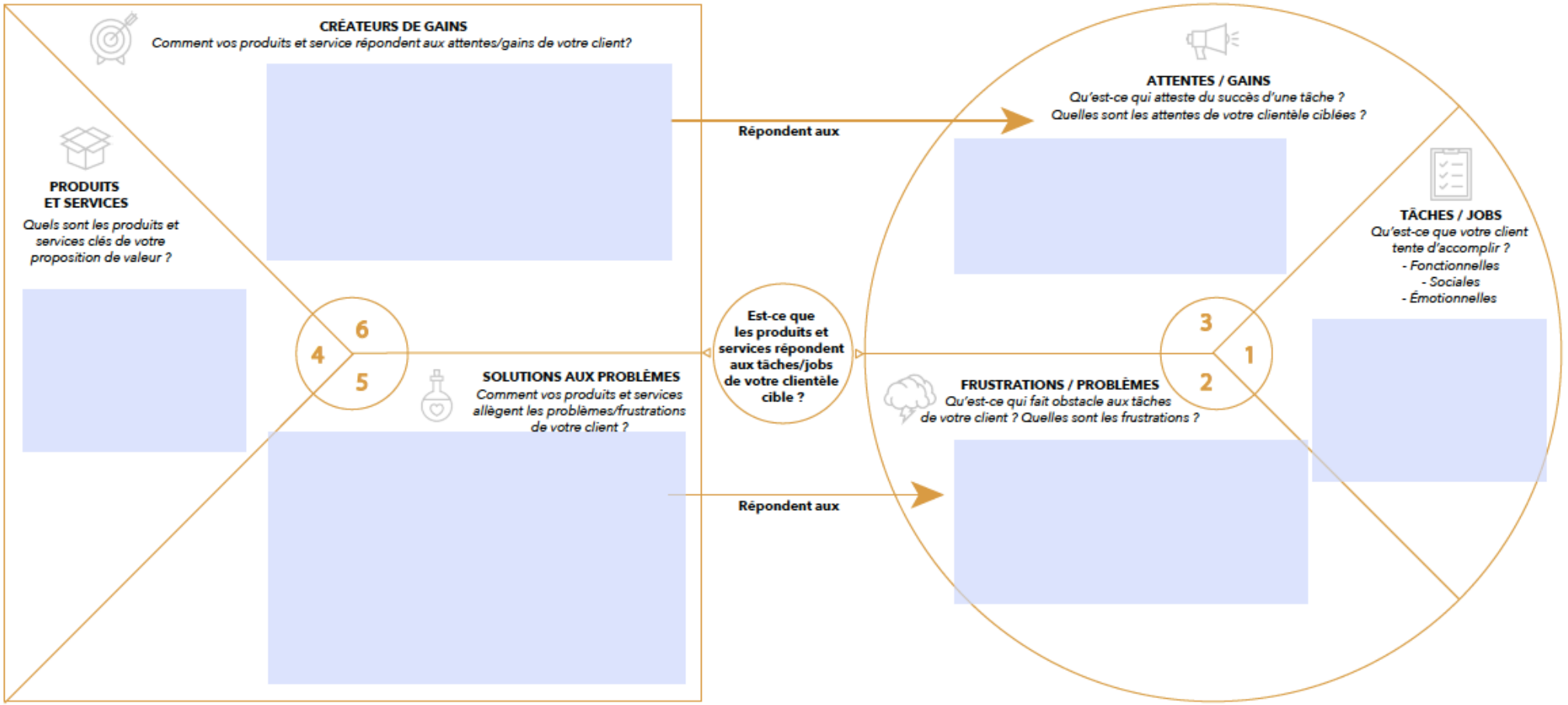
FRUSTRATIONS / PROBLÈMES
Qu'est-ce qui fait obstacle aux tâches de votre client ? Quelles sont les frustrations ?

Répondent aux

Canevas de la proposition de valeur

Projet :	Promoteur(s) :	Date :	Version :

Proposition de valeur :	Clientèle cible :



L’alignement

Les PVU doivent être **alignées** avec la stratégie de l'entreprise[8]

Beaucoup de gens croient à tort que la réussite d'une entreprise ne repose que sur une idée ingénieuse. Il n'y a rien de plus faux.

Tout d'abord, une idée ingénieuse ne vaut absolument rien sans une exécution impeccable. Ensuite, cette même exécution impeccable dépend en grande partie de la façon dont la valeur de l'idée est communiquée à vos clients et employés. Les raisons derrière cela sont simples:

- Vos clients doivent comprendre sans effort pourquoi ils devraient acheter votre produit;
- Votre modèle d'affaires en entier devrait être articulé autour de votre PVU.

  Par exemple, prenons Domino's Pizza. À l'origine, cette chaîne de pizzerias très populaire proposait ceci: «Fresh hot pizza delivered to your door in 30 minutes or less… or it’s free.» La promesse est claire et mémorable: une pizza fraîche en 30 minutes ou moins. Concernant le modèle d'affaires, est-il possible de livrer une pizza fraîche en moins de 30 minutes si les fours qui servent à sa cuisson ne sont pas performants, s'il y a un seul cuisiner qui les conçoit pendant l'heure de pointe ou si chaque pizzeria doit desservir un périmètre de 50 kilomètres?

3- Prioriser les propositions de valeur uniques

Les influences externes

Voici les influences externes peuvent générer un potentiel ou une barrière pour l'entreprise

Compétition
Réputation médias
Politique
Environnement
Société-culture
Règlementation - Éthique
Technologie
Économie
Secteur industriel
Tendances clients
Démographie et géographie
Pouvoir des fournisseurs
Segment de clients

*** *Attention entre un élément ou une condition externe et une influence externe.*

[8] https://www.globaliadigital.com/fr/blogue/proposition-de-valeur-unique

Le potentiel du marché identifié

Voici quelques éléments et questions qui vous aideront à évaluer le potentiel de votre marché:

- Taille du marché (en unités, $)
- Tendance du marché (croissance / décroissance)
- Marges bénéficiaires (%, $)
- Pérennité des affaires (« récurrence anticipée »)

- Si le marché visé compte de nombreux fournisseurs de produits de même catégorie que les vôtres, ces derniers présentent-ils un avantage concurrentiel important (prix, fonction ou qualité par exemple) grâce auquel vous pourrez obtenir une part de marché et la conserver?
- Pouvez-vous concevoir de nouveaux produits qui vous permettront de rester compétitif au fil de l'évolution du marché? Pertinence, taille et croissance du marché
- Devez-vous les adapter pour les rendre plus intéressants?
- La demande de ce type de produits est-elle appelée à augmenter ou à baisser?
- Combien ce marché compte-t-il d'acheteurs potentiels pour vos produits? Et peuvent-ils générer assez de ventes pour rendre le marché rentable?
- Votre produit a-t-il un potentiel à long terme sur ce marché? La demande pourrait-elle plafonner rapidement?

Barrières du marché identifié

Toute organisation qui tente d'entrer sur un marché sera confrontée à certains obstacles ou à des conditions qui rendront le projet plus complexe, plus coûteux, voire impossible.

Coûts (homologation, transport, permis, adaptation…)

Frais liés au terrain, à la construction, aux matières premières et aux ressources, taux d'imposition, taux de rémunération du marche…

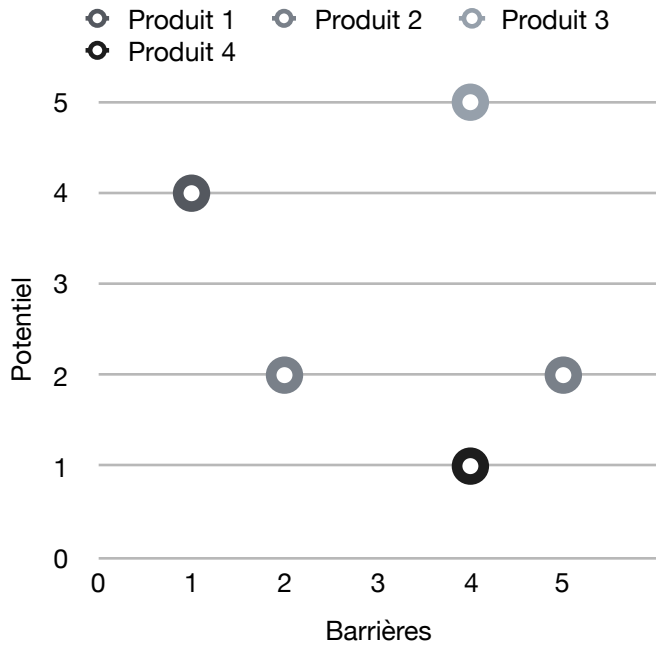
Les risques

Il existe 4 types de risques: le risque commercial, risque-pays, riche de change et le risque humain. Nous les verrons en détail plus tard.

Conditions du marché (infrastructures…)

Niveaux de rivalité (# concurrents, structure...)
Règles et normes
La corruption
…

Positionner



4- Choisir sa stratégie d’entrée

Détails à voir plus tard.

5- Bâtir son plan d'exportation

DESCRIPTION de l'entreprise

Mission et vision
Historique
Objectifs globaux de l'entreprise

DIAGNOSTIC

L'équipe (gestion, production, marketing, vente, finance) et leurs **compétences**
Héritage (antécédents internationaux)
Réseau (fournisseurs, transporteurs, transitaires, courtiers en douanes, institutions financières, juristes, comptables, assureurs, firmes de communication marketing, commissaires à l'international, aide publique et organismes)
L'offre (produits actuels et positionnement sur les marchés locaux)
Moyen (capacité de production, lieu et installations, autres ressources matérielles, capacités financières et besoins de financement)
Engagement

INTENTIONS sur les marchés mondiaux

Buts et objectifs d'exportation (court terme et moyen terme)
    clientèles visées, parts des marchés visées, prévisions des ventes, profits et marges
Produits ou services
    description, cycle de vie, avantages et désavantages
(Segment de) marché
    Taille du (segment de) marché, besoins et attentes des clients, comportement d'achat (habitudes, critères et processus), analyse de la concurrence et des prix, tendances de l'industrie et autres facteurs commerciaux, perspectives du marché…
Positionnement produit/service
    Couples visés: marchés - produits (PVU) : Différenciée, valorisées, alignées
    Potentiel / freins
        facteurs politiques, culturels et économiques, barrières tarifaires et non tarifaires, environnement d'affaires, Risques et menaces: risques de crédit, de taux de change, autres risques financiers,…
Stratégie d'approvisionnement
Stratégie d'entrée sur les marchés visés
Stratégie marketing: produits et services (adaptation, conditionnement…), logistique et transport, prix, promotion, distribution, internet, service après-vente.

PLAN DE MISE EN OEUVRE

Nouvelles ressources nécessaires
    humaines
        (fournisseurs, transporteurs, transitaires, courtiers en douanes, institutions financières, juristes, comptables, assureurs, firmes de communication marketing, commissaires à l'international, aide publique et organismes…)
    matérielles
    financières: budgets, financement requis
    couvertures et plans de contingence pour les autres risques (légaux…)
Échéanciers, activités et opérations
Mécanismes de contrôle, de veille, de rétroaction et d'évaluation:
    états financiers, vérification annuelle, sondages de satisfaction, veille.

Les limites des analyses / plans

Une étude de marché peut tout dire et ne rien dire à la fois[9]. Un plan est un plan. Il est orchestré par un humain qui peut manquer d'expérience, se fier sur des données erronées et prendre des décisions influencées par des affectations cognitives.

Les compétences de la personne qui fait l'étude

Claude Dugré mentionne que les études de marché sont faites par des personnes qui manquent d'expérience terrain.

Les sources des données utilisées

Claude Dugré mentionne que les statiques ne sont pas toutes fiables.

Faire une étude de marché

Bon, ici, je sens que je vais me faire plus d'ennemis que d'amis, mais je ne suis pas un grand adepte des études de marché. Premièrement, une étude de marché peut tout dire et ne rien dire à la fois.

Le problème des études de marché est que plusieurs sont faites par des « cracks » en Internet, souvent sans grande expérience de terrain. Ce n'est pas parce que vous avez fait trois, quatre ou cinq missions commerciales que cela fait de vous un spécialiste de ce pays. Oh que non!

Le rapport est fondé sur des statistiques, écrites, puisées presque toutes sur Internet, et qui disent que le marché va aller dans telle direction, que les besoins sont ceci ou cela. Malheureusement, ce n'est pas parce que le marché a besoin de quelque chose que le tout va arriver tout de suite. Ou même le contraire peut être faux. Voir le cas « Il ne l'avait jamais vue venir, celle-là », au chapitre 5. De plus, il faut avoir un œil très critique, car ce n'est pas parce que cela se retrouve sur Internet que les informations ou les statistiques sont valides. Plusieurs pays sont reconnus pour, disons, arranger les données, surtout en période électorale.

L'Argentine en est un très bel exemple : « *Between 2007 and 2013, the country's statistics agency, INDEC, cherry-picked prices to make inflation seem half as high as the 25% measured by independent economists…. IMF finally censured Argentina, threatening punishments including expulsion, if INDEC did not improve its acts.* (Entre 2007 et 2013, l'agence de statistiques du pays, l'INDEC, a modifié les prix pour donner un niveau d'inflation moitié moins élevé que les 25 % mesurés par des économistes indépendants... Le FMI a finalement menacé l'Argentine de sanctions, y compris l'expulsion, si l'INDEC n'améliore pas ses actes). »[9] D'ailleurs les économistes, en parlant de l'Argentine, disent à la blague : « Il y a trois types d'économie dans le monde : capitaliste, communiste et argentin!!! »

Je ne dis pas que les études de marché ne sont pas une chose à faire. Loin de là! Le cas ci-dessus, « Les éléphants roses existent vraiment », c'était une nécessité, car la direction ne savait pas où elle allait. Je dis juste de faire attention à la façon dont vous allez les interpréter, car elles ne disent pas tout, loin de là. Un bel exemple est le cas « Il ne l'avait jamais vue venir, celle-là » du chapitre 5.

[9] Dugré, Claude (2015). *Mon entreprise à l'international : mission possible ou impossible*, Rosemère, Clermont éditeur, p. 46-47.

Nos affectations cognitives

Notre cerveau nous joue des tours.
La science cognitive est très intéressante pour faire la différence entre un raisonnement objectif et subjectivité d'interprétation.

Dissonance cognitive	Distorsion cognitive	Biais cognitif
Inconfort psychologique ressenti lorsque deux croyances ou attitudes en conflits sont maintenues simultanément. Exemple : ne pas aimer la cruauté des animaux mais manger de la viande	Interprétation biaisée de l'information qui entraîne une conclusion fausse ou illogique. Exemple : « Je n'ai pas atteint mes objectifs, je suis nul.le ».	Jugements, croyances et raisonnements influencés par les émotions, l'expérience personnelle ou les stéréotypes. Rapide mais souvent erroné.

La dissonance cognitive

La **dissonance cognitive** est une théorie selon laquelle une personne qui se trouve confrontée simultanément à des informations, opinions, comportements ou croyances qui la concernent directement et qui sont incompatibles entre elles, ressent un état de tension désagréable. Exemple : croire à la fin du monde tel jour et constater que rien ne se passe ce jour-là. Cet état, dit de "dissonance cognitive" qui se situe au niveau psychique, conduit la personne à développer des stratégies inconscientes ayant pour but de réduire la dissonance et de se rapprocher de l'état inverse dit de "consonance positive".

Cette théorie a été établie par en 1957 par le psychosociologue américain Leon Festinger (1919-1989) pour expliquer comment l'être humain gère les tensions provoquées par des éléments incompatibles.

La réduction de la dissonance cognitive consiste, par exemple, en une modification des croyances, des opinions ou des attitudes pour les mettre en phase avec l'information qui était contradictoire.

Les distorsions cognitives

Martin Latulippe, conférencier-expert en stratégies entrepreneuriales de renommée internationale, nous présente les 5 distorsions qui limitent les entrepreneurs.
https://www.youtube.com/watch?v=THXzVhqSAXo

Les biais cognitifs

Pour les contrer: S'entourer adéquatement. Se fier sur de la data. Être conscient de nos biais.

L'AVERSION DE LA PERTE, LE BIAIS DE CONFIRMATION