

Le PLAN STRATÉGIQUE en IMPORTATION / EXPORTATION

par Thérèse Vanasse, Adm. A.

Présidente, Vanasse et Associés Consultants Inc.
et attachée au CIAI

Nous n'inventons rien, "le marché local se rétrécit, la concurrence étrangère se fait vive et la mondialisation des marchés s'intensifie". Voici des mots qui sont des plus utilisés depuis quelques années ! La solution : le commerce international, domaine fort complexe qu'il faut maîtriser si on veut réussir!

Voici, brièvement, une démarche systématique vous permettant de mieux connaître la façon d'arriver à vous positionner en commerce international (importation-exportation), les différentes catégories de plans d'action qui pourraient en découler et, finalement, vous éclairer suffisamment pour vous inciter à vous lancer dans l'aventure fascinante du commerce international en connaissance de cause.

1. Évaluation des possibilités d'exportation: le diagnostic-export

Le diagnostic-export sert à évaluer la capacité et le degré d'engagement d'une PME face à l'exportation. En fait, il sert à classer les entreprises dans une des trois catégories suivantes : celles qui sont prêtes à exporter, celles qui seront prêtes à exporter si certains changements sont apportés et celles qui ne sont pas du tout prêtes à exporter et pour qui l'exportation peut mettre la survie de l'entreprise en péril.

2. Le service import-export et l'importation

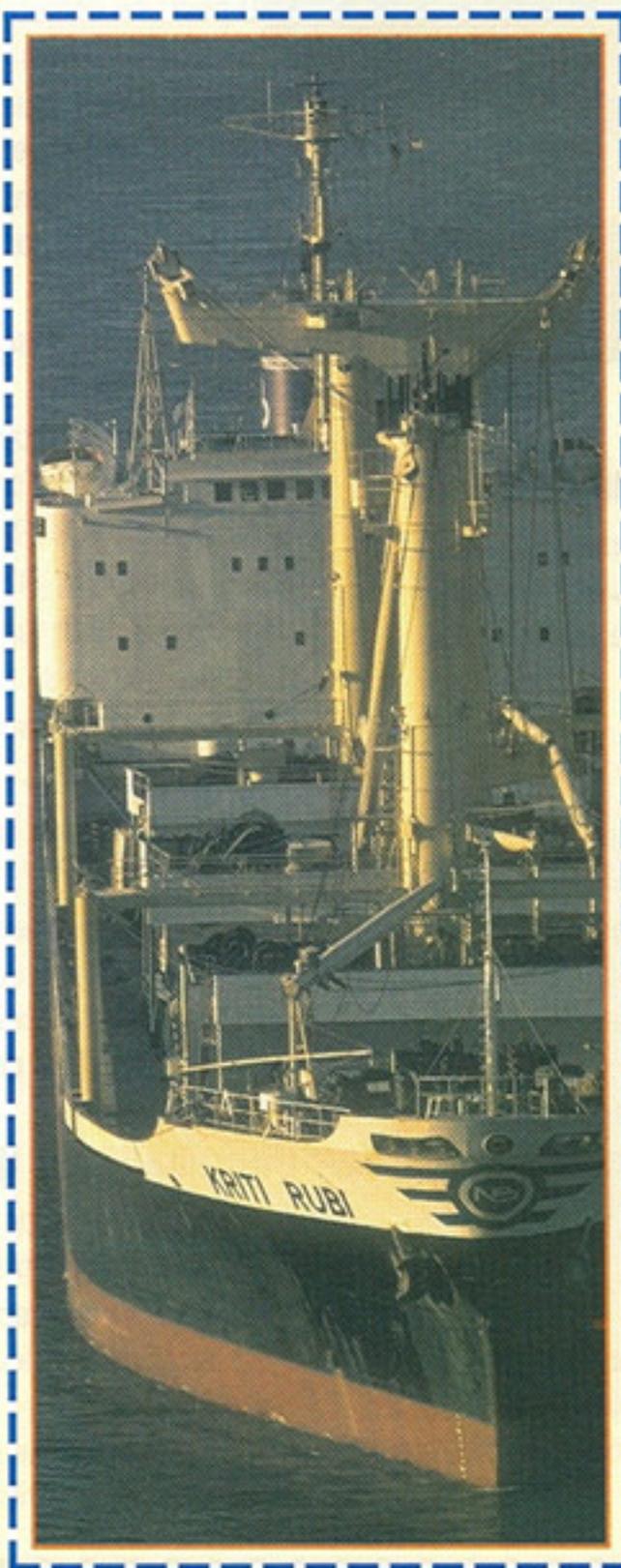
Un tel service s'implante progressivement compte tenu des multiples contraintes qu'on rencontre, notamment la langue, la culture, les systèmes politique et juridique et l'adaptation au produit. De plus, sa mise en place et son organisation doivent prendre en considération les impératifs du commerce international et requièrent la participation et la consultation de spécialistes tels qu'avocats spécialisés dans le domaine, fiscalistes, transitaires et courtiers en douane et, bien sûr, consultants en commerce international.

3. Le choix du (des) marché(s)-cible(s): étude du marché et du pays

Chaque marché nécessite diverses recherches et analyses. D'abord, on doit se doter de données économiques et politiques (de la taille du marché aux variations des stocks), connaître les différentes contraintes administratives telle que la stabilité politique du pays. Puis, on se penchera sur la croissance démographique, les plans de développement ainsi que les mesures incitatives qui s'y rattachent. Finalement, on évaluera la concurrence (à savoir qui sont les principaux pays fournisseurs), les problèmes de langue et de religion, l'éloignement du marché, les infrastructures en place, sans oublier l'image qu'on se fait du Canada, du Québec ou de tout autre pays.

4. Les contrôles à l'import et à l'export

Chaque pays maintient des contrôles à l'import ou à l'export, de sorte qu'on exige des permis/licences d'importation et/ou d'exportation. Par exemple, puis-je exporter des véhicules usagés au Chili ? Non, c'est le seul contrôle à l'importation dans ce pays !



5. Maîtrise de la terminologie du commerce international

L'exportation est sans contredit une opération plus complexe que la vente de produits sur le marché local national. Pour réussir, il faut se familiariser avec la terminologie et les principales techniques commerciales.

Parmi les termes les plus importants, on retrouve le terme LOGISTIQUE ! Comme nous le dit si bien Monsieur Serge Lebrun, D.E.A. "On confond volontiers la logistique avec la distribution physique de marchandises, cette dernière activité n'étant qu'une partie des préoccupations logistiques. Il est évident que la logistique implique organisation, contrôle et coordination. Ce que la logistique, science de la gestion, offre de plus, c'est une vision globale des déplacements de marchandises, depuis la collecte des matières premières jusqu'à la mise en vente des produits finis auprès des consommateurs et une circulation constante d'information entre tous les participants réunis en réseau."

Il y a un autre point fort important, il s'agit des INCOTERMS (EXW... - FCA... - FOB ... - CIP... - DDP...). La version la plus récente date de 1990 et elle est régie par la Chambre de Commerce Internationale (CCI). On veut ainsi arrêter une série de règles internationales pour l'interprétation des termes commerciaux les plus utilisés dans le commerce extérieur.

ATTENTION ! Nous ne devons cependant pas confondre "INCOTERMS" et "TERMES DE VENTE DU MARCHÉ AMÉRICAIN", ces derniers ne sont utilisés que pour le marché américain et sont : FOB Plant, FOB Border, FOB Destination.

6. Élaboration d'une stratégie d'entrée sur le marché: le plan marketing : nécessaire

Pour élaborer votre stratégie d'entrée sur le marché, vous devrez d'abord faire une "étude de marché", axée sur une connaissance globale du marché sélectionné à travers une recherche exhaustive (appelée "étude de débouchés") sur tous les éléments de marketing. De plus, on devra se pencher sur un point précis de la politique commerciale du pays à travers un marché connu en évaluant des éléments spécifiques du marketing tels que la stratégie du ou des produits (gamme de produits); la stratégie de prix, l'établissement du prix; la stratégie de distribution et le choix des canaux de vente; la stratégie de communication, publicité et promotion; la stratégie du service à la clientèle et la garantie.

7. Les diversités culturelles (us et coutumes, langue)

"La culture est le mode de vie propre à un groupe de personnes, leur cadre de vie : une mosaïque de la vie humaine." Philip R. Cateora, *International Marketing*

Il faut donc développer les compétences dans la perspective de la diversité internationale. Les types de différences culturelles sont la conception du temps, de l'espace, des choses, de l'amitié et la conception des accords. Il faut tenir compte de l'incidence de la diversité culturelle pour pouvoir établir des stratégies d'atténuation des différences.

8. La loi applicable : à connaître

En commerce international, il faut penser à l'adaptation des contrats aux systèmes juridiques nationaux qui se réalise en fonction du système juridique où prendra place l'opération. Il faut les connaître car on harmonisera ensuite les clauses du contrat avec le système. Les clauses importantes à adapter sont notamment une langue précise, un recours à une convention internationale, un prix défini, des modalités de paiement adaptées et un droit pour un contrat !

9. Paiement et établissement du financement

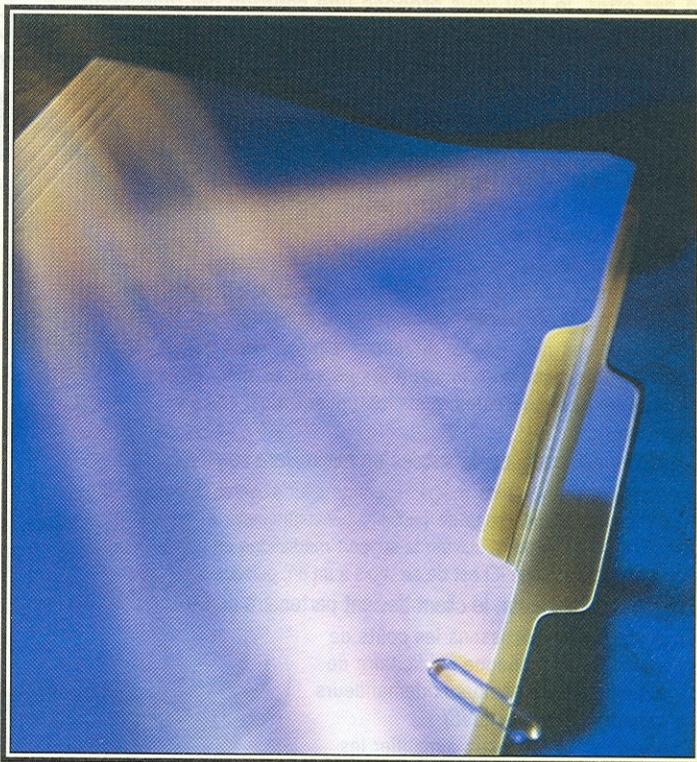
On peut utiliser les modes de paiement suivant: le compte ouvert, la consignation, le transfert bancaire ou l'encaissement documentaire. L'exportateur expédie alors les marchandises à l'acheteur étranger sans aucune garantie de paiement. Le paiement comptant à l'avance est très rarement utilisé ! Le mode le plus sécuritaire est et demeure sans contredit la "Lettre de crédit". Donc l'entrepreneur doit parfois revoir ses mouvements de trésorerie et envisager d'autres méthodes de financement.

Mise en marché des produits ou des services

Les intermédiaires, dont le courtier en transport et les consolidateurs, ont pour principale tâche de trouver un moyen de transport pour l'expéditeur et une cargaison pour le transporteur. Pour sa part, le transitaire possède un réseau mondial d'experts dans l'acheminement de marchandises; il assume les responsabilités pour les différents mouvements de la logistique, de l'application des divers règlements, des finances et de l'assurance cargo. De plus, il offre tous les services de transport et de consolidation.

Si le transitaire est aussi courtier en douane, il peut exécuter le dédouanement import-export, voir au recouvrement des droits, appliquer les taxes. C'est aussi un partenaire d'affaires et un gestionnaire de l'information : intégration des systèmes de communication. Sur le marché, vous trouverez également d'excellents consultants, experts en logistique. Pour l'embauche et la sélection de tout intermédiaire, prenez le temps de "magasiner", demandez des références, comparez les prix et les services, la rapidité d'exécution et la qualité !

Finalement, passez à l'action en formant une équipe composée de membres de votre personnel interne et d'aide extérieure.



11. Procéder au réexamen de la stratégie

«Être ouvert aux changements !»

«Tirer, de ses erreurs, les leçons !»

En aucun cas, n'oubliez pas que vous ou votre personnel pouvez suivre des cours ou des séminaires de perfectionnement. Pour conclure, nous utiliserons le commentaire de Monsieur Gérald d'Ambroise :

"On a vu des entreprises contraintes de changer rapidement de cap. Il n'est pas facile de faire de la planification. Il est surtout difficile de mettre ensuite les plans en oeuvre. Quelques-uns diront même que tout l'exercice est inutile. Les résultats espérés ne sont pas toujours atteints; ils l'ont rarement été au cours des dernières années. Mais l'influence du processus lui-même est difficilement mesurable!"

En tout temps vous pouvez nous contacter et nous serons heureux de vous donner ou de vous orienter sur tous les services nécessaires à la réalisation de vos importations et/ou exportations.

ici