

## L'épreuve internationale : à vos marques! Prêt?

Voilà la question, êtes-vous prêt? Avant de prendre part à une épreuve olympique, l'athlète devra préalablement satisfaire à un certain nombre de conditions afin de pouvoir se mesurer aux athlètes venant des quatre coins du monde. Il en va de même pour l'entreprise, à la différence que c'est à l'initiative de la haute direction (et non d'un comité international olympique) que l'exercice de qualification internationale aura lieu... ou non.

### Des moyens à la hauteur des intentions

Votre entreprise se qualifie-t-elle pour les épreuves mondiales? Entreprendre une qualification internationale (ou diagnostic-export) exige tout d'abord une bonne dose de discipline et d'objectivité, car il s'agit en d'autres termes d'une forme d'introspection qui permettra de mettre au jour les atouts de l'entreprise qui veut percer les marchés étrangers, sans pour autant omettre ni banaliser ses faiblesses.

L'évaluation quantitative et qualitative de l'entreprise détermine dans une très grande mesure les options qui s'offrent à elle pour tirer son épingle du jeu à l'extérieur des frontières. L'état-major doit connaître et reconnaître ses capacités, ses intentions, ses présomptions et ses appréhensions en regard d'une nouvelle aventure dans un environnement différent et incertain. Au terme de l'exercice, on devrait être en mesure de répondre à la question suivante : les moyens et les actions de l'entreprise associés au projet international sont-ils à la hauteur des intentions et des prétentions de la direction?

Qualifier l'entreprise a notamment pour but de vérifier cette équation, mais surtout de vérifier l'état de préparation de l'entreprise quant au projet de commerce international. La qualification internationale doit éventuellement fournir des pistes de mise à niveau qui permettront à l'entreprise d'affronter avantageusement la concurrence étrangère en répondant mieux aux besoins et requêtes de la clientèle internationale.

On ne peut réduire la qualification au simple exercice qui consiste à répondre aux questions d'un formulaire thématique. Le processus peut se révéler aussi complexe qu'on le souhaite, car il sollicite un effort appréciable, à la fois d'introspection et d'impartialité, de la part des membres de l'équipe dirigeante, notamment en ce qui a trait à la vision des affaires ainsi qu'à la perception et à la conviction associées à l'internationalisation des activités de l'entreprise. Les dirigeants envisagent-ils le commerce international par conviction ou par dépit (à reculons)? Cette question peut paraître existentielle à la rigueur, mais elle déterminera dans une large mesure la suite des événements : succès ou échec.

## **Qualification globale vs spécifique**

Que vous soyez un fabricant de meubles, de médicaments ou de logiciels, ou alors que vous oeuvriez dans le domaine des services professionnels ou techniques, une meilleure connaissance du contenu de votre boîte à outils améliorera significativement la qualité de vos décisions et actions au sein des marchés extérieurs.

À la différence du diagnostic global où l'on examinera tous les aspects liés à la gestion et aux opérations de l'entreprise afin d'en apprécier sa performance, l'exercice de la qualification internationale, pour sa part, focalisera sur les aspects les plus pertinents du projet export. On s'attardera par exemple aux antécédents ou aux expériences de l'entreprise sur les marchés extérieurs afin d'en tirer des leçons, on évaluera les ressources humaines que l'entreprise entend dédier aux activités internationales de même que la capacité de production de l'entreprise, sa capacité financière (afin d'absorber les coûts additionnels du projet export : missions d'exploration à l'étranger, coûts d'homologation ou de tropicalisation des produits, frais de publicité, de traduction, etc.) ainsi que la connaissance (voire compétence) de ses dirigeants en matière de gestion des aspects financiers internationaux (ex. : établissement d'une structure de prix en fonction du change étranger, gestion d'une position de change étranger, virements de fonds, gestion de trésorerie internationale, lettres de crédit à l'exportation et à l'importation, assurance-crédit, etc.).

## **La qualification ne s'arrête pas au premier tour de piste**

On ne réalise pas cet exercice une fois pour toutes. En revanche, on ne doit pas non plus s'imposer une qualification chaque semaine. Dans les faits, la qualification internationale comporte deux niveaux. Au-delà de la vérification de l'état de préparation de l'entreprise, le but du premier niveau est d'effectuer un premier tour d'horizon afin d'apprécier dans l'ensemble les capacités de l'entreprise en regard de l'internationalisation de ses activités et la pertinence d'un tel projet. Ce premier volet constitue une étape préalable et incontournable dans le choix des produits à exporter ainsi que des marchés à explorer ou à éviter. Ainsi, parmi les principaux domaines abordés par la qualification, on retrouve la vision des dirigeants, les ressources humaines de l'entreprise, la production, les produits/services, le marketing, les ventes, l'innovation (R-D) et les aspects financiers.

Le deuxième niveau de qualification comporte les mêmes dimensions mais est plus détaillé cette fois puisqu'il est entrepris dès l'instant où une décision quant à un couple produit/marché spécifique aura été arrêtée. Cette qualification spécifique ou appliquée (à un couple produit/marché) examinera plus en profondeur les aspects propres au produit pressenti pour un pays envisagé comme la connaissance de la langue, de la culture et des pratiques d'affaires locales, les antécédents de l'entreprise dans ce marché, les attentes et les craintes de la haute direction à l'égard du pays cible, les besoins et les capacités d'adaptation (tropicalisation) des produits en fonction de la demande visée, etc.

## Implications et pistes pour l'entreprise

Une bonne qualification internationale devrait fournir des avenues intéressantes à l'entreprise quant aux marchés à considérer, aux façons possibles de les aborder de même qu'aux compétences à acquérir pour y réussir. En revanche, cet exercice doit être complété par un minimum de renseignements d'affaires associés aux marchés extérieurs pressentis. Reste à savoir si, au-delà de la qualification, l'entreprise pourra se permettre financièrement et humainement d'investir un minimum d'efforts et de ressources en repérage, collecte et analyse de renseignements de marché afin de traduire ceux-ci en plan d'action. En répondant par la négative à une telle question, l'entreprise ne vient-elle pas de se disqualifier de l'épreuve internationale?

En termes pratiques, les implications pour l'entreprise en ce qui concerne la qualification internationale se traduisent par une évaluation régulière et générale de sa boîte à outils en regard de ses capacités d'internationalisation ainsi que par un examen détaillé du contenu de cette boîte dès l'instant où elle s'aventure dans des sentiers nouveaux et non battus.

Au fait des possibilités et potentialités de son entreprise, telles que révélées par la qualification internationale, le dirigeant pourra, en toute assurance, se positionner à la ligne de départ et se projeter vers l'avant lorsqu'il entendra crier... **Partez!**