

## Ce cher partenaire étranger !

On mise beaucoup sur lui avec raison. Un bon partenaire étranger peut vous éviter de devoir consacrer plusieurs mois ou années de travail acharné ainsi que des voyages d'affaires fréquents dans le pays visé avant de pouvoir apprécier les retombées de votre démarche d'exportation. Un bon partenaire peut vous permettre d'emprunter des raccourcis et de servir, pour vous, de courroie de transmission dans le marché cible. Il représente en quelque sorte l'extension de votre entreprise dans son pays.

Quoi qu'il en soit, le chef d'entreprise a tout de même intérêt à se poser la question suivante : ai-je réellement besoin d'un partenaire pour faire des affaires dans ce nouveau pays? Les quelques règles ou pistes suivantes permettent d'éclairer cette décision importante.

On aura recours à un intermédiaire au sein du pays étranger lorsque :

- l'exportateur n'est pas familier avec la langue, la culture, le marché et l'environnement d'affaires du pays cible;
- le produit (service) comporte un cycle de vie relativement court, ce qui implique une commercialisation (diffusion) accélérée auprès d'un bassin de clients déjà établi;
- la relation d'affaires implique un service après-vente personnalisé;
- les clients/utilisateurs font preuve de chauvinisme à l'égard des entreprises étrangères;
- la présence d'un stock de produits dans le pays visé est nécessaire.

En revanche, on écartera l'option d'association avec un intermédiaire au sein du pays visé lorsque :

- les clients/utilisateurs préfèrent traiter directement avec le fabricant (exportateur);
- le fabricant (exportateur) souhaite préserver un contrôle étroit ou intégral sur le produit livré (ex. : dans les cas de produits assortis d'une garantie);
- le fabricant exporte des produits complexes exigeant une proximité accrue, voire un lien direct avec l'utilisateur (ex. : dans le cas de biens d'équipement);
- l'exportateur ne peut repérer d'intermédiaires répondant à ses exigences.

### **Mais qu'est-ce qu'un bon partenaire étranger ?**

Le choix d'un intermédiaire qui agira en votre nom (ou celui de votre entreprise) au sein d'un nouveau pays peut comporter des avantages séduisants mais aussi des risques parfois difficiles à évaluer. L'intermédiaire retenu peut se révéler aussi bien une perle rare qu'un caillou dans votre chaussure.

Un partenaire étranger peut mettre sa force de vente, son bassin de clients, sa connaissance du marché et des pratiques d'affaires locales, sa réputation et ses ressources financières au service de votre projet d'exportation. En revanche, cet intermédiaire a le potentiel de transformer votre vie en cauchemar interminable. Bien qu'involontairement, ce cher partenaire peut faire en sorte que votre entreprise soit bannie à jamais de ce marché, ou pire encore, que les revers ou insuccès de votre intermédiaire se répercutent sur votre propre image ou marché.

Que votre partenaire agisse en toute bonne foi ne fait pas forcément de lui un « bon partenaire d'affaires ». Une série de questions ou de critères s'impose pour ainsi repérer cette perle rare.

- Les visions d'affaires (exportateur/partenaire) sont-elles compatibles?
- Le partenaire pressenti connaît-il déjà vos produits, votre secteur?
- Quel est son domaine de spécialisation (champ de compétences)?
- Ses prétentions coïncident-elles avec ses capacités et ses réalisations?
- Que vous apporte-t-il que vous ne pouvez faire vous-même?
- Devez-vous lui accorder une exclusivité territoriale?
- Doit-il s'abstenir de vendre les produits de vos concurrents?
- Que recherche-t-il dans la relation d'affaires?
- Vous considère-t-il également comme un partenaire?
- Quelle est sa réputation au sein de son propre marché?
- Comment évaluez-vous sa force de vente?

Certains chefs d'entreprises miseront spontanément sur la première personne sympathique rencontrée dans le pays visé, pour peu qu'elle sache parler l'anglais ou mieux encore le français, outre la langue de son pays. Cependant, ce n'est pas parce qu'on est Allemand qu'on sait, de ce fait, brasser des affaires en Allemagne, il en va de même pour toutes les autres nationalités.

### **La grande séduction**

Dans un grand nombre de plans d'affaires internationaux, on retrouve la recommandation suivante : *Identifier un bon partenaire au sein du pays visé*. Il est particulièrement préoccupant de constater que, bien souvent, la recommandation ne va pas plus loin. Aussi, quelques pistes ou questions méritent-elles d'être examinées de plus près avant d'amorcer les efforts de prospection. Quel type de partenaire conviendrait le mieux à votre projet? Comment le repérer? Comment lui vendre l'idée de s'associer à vous et à votre projet?

Avant de pouvoir confier à ce nouvel intermédiaire la tâche de vendre vos produits dans son marché vous devrez d'abord le séduire. Qu'avez-vous de mieux à lui proposer? Réciprocité et équilibre doivent toujours prévaloir dans le partage des bénéfices entre les partenaires si l'on souhaite une relation d'affaires à long terme. Aussi, votre argumentaire devra-t-il en tenir compte.

## **Agent, distributeur, grossiste... variations sur un même thème ?**

Les droits et obligations du partenaire et les modalités de fonctionnement de l'association varieront selon le type d'intermédiaire retenu. Règle général, un agent manufacturier (ou commercial) fonctionne sur une base de commissions et ne dispose d'aucun titre de propriété sur la marchandise transigée. Son rôle consiste essentiellement à promouvoir et vendre les produits de l'exportateur et à fournir à ce dernier des renseignements réguliers sur les clients et le marché cible. Le distributeur (généralement localisé au sein du pays étranger), quant à lui, achètera la marchandise pour ensuite la revendre suivant une structure de prix convenue avec l'exportateur (ou de façon discrétionnaire). Le lien entre l'exportateur et le distributeur demeure assez étroit, si bien qu'il existe souvent des clauses d'exclusivité et de non-concurrence entre les parties. Le grossiste, pour sa part, achète la marchandise de l'exportateur et la revend selon ses propres termes. Au-delà du paiement de la marchandise, ses obligations envers l'exportateur sont plutôt limitées, voire purement transactionnelles. Le grossiste n'est pas tenu d'assurer une remontée d'informations à son fournisseur et peut s'approvisionner auprès d'autres fournisseurs nationaux ou internationaux. Plusieurs autres types de partenariat peuvent également être envisagés selon la nature du projet et des besoins de l'entreprise (ex. : courtier, franchisé, co-investisseur, etc.).

Une définition préliminaire des responsabilités de votre intermédiaire et la définition du profil recherché doivent précéder une première rencontre avec ce dernier. Voici quelques exemples de tâches ou rôles pouvant être confiés au partenaire : prospection et vente, négociation, règlement des transactions, analyse des marchés, service après-vente, assistance technique, recouvrement, etc.

## **Où dénicher ce cher partenaire ?**

Enfin, il existe plusieurs approches pour repérer un partenaire au sein d'un pays donné. Des noms de distributeurs, d'agents et de courtiers peuvent être obtenues par le biais de répertoires industriels, d'Internet, d'associations sectorielles ou de certains ministères et délégations commerciales étrangères. La participation à des foires commerciales au sein du pays cible, les références de vos clients ou fournisseurs sont d'autres approches à ne pas négliger pour identifier un partenaire fiable. Ceci dit, la personne retenue devra idéalement fournir des références satisfaisantes de sources crédibles pour éviter que ce partenaire étranger se révèle plutôt un « étrange partenaire ».