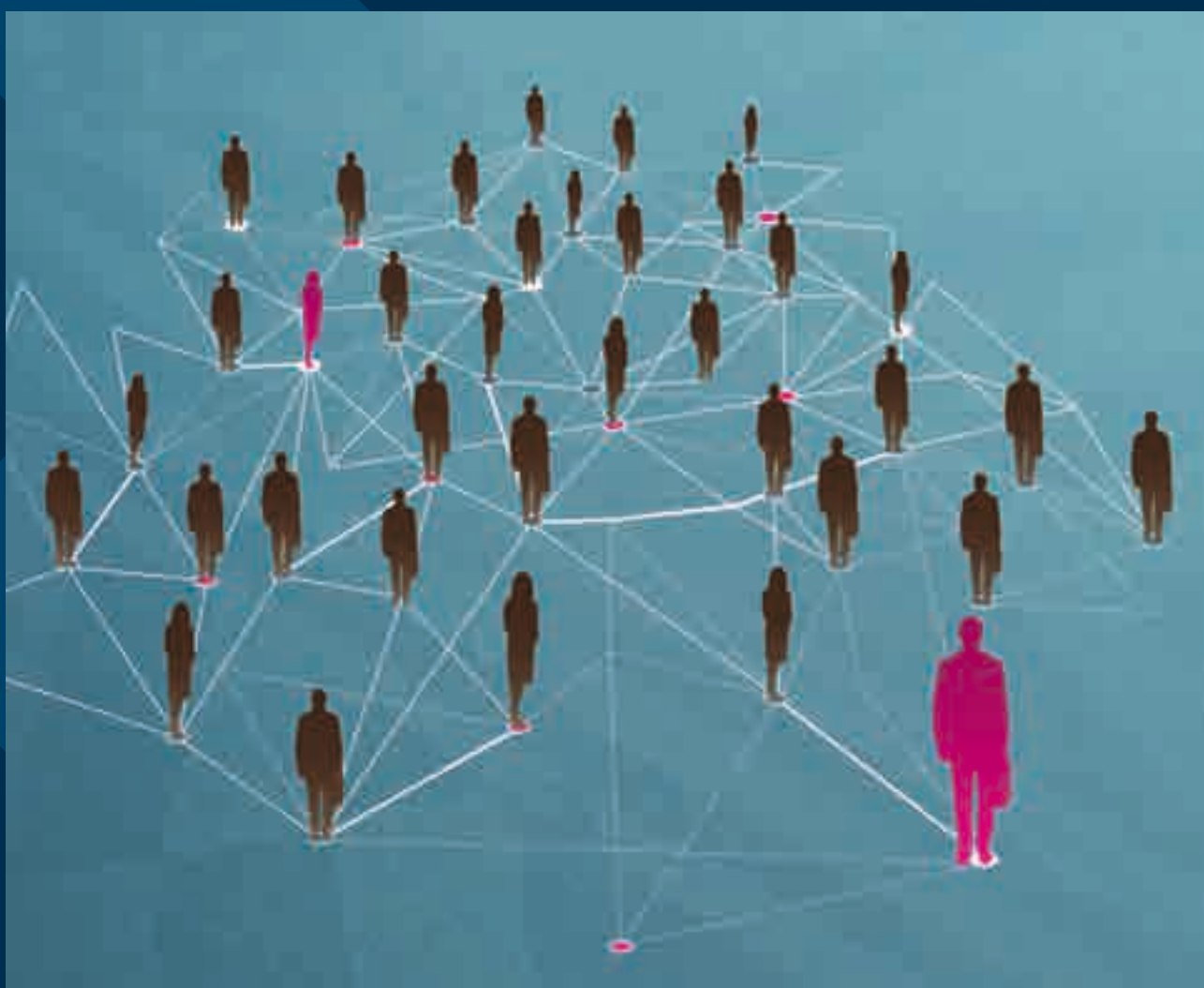


Accéder à de nouveaux marchés

GUIDE À L'INTENTION DES CONSEILLERS COMMERCIAUX
À L'ÉTRANGER



Centre du
Commerce
International

DES EXPORTATIONS POUR UN
DÉVELOPPEMENT DURABLE

© Centre du commerce international 2013

Le Centre du commerce international (ITC) est l'agence conjointe de l'Organisation mondiale du commerce et des Nations Unies.

Siège : ITC
54-56, rue de Montbrillant
1202 Genève, Suisse

Adresse postale : ITC
Palais des Nations
1211 Genève 10, Suisse

Téléphone : +41-22 730 0111

Fax : +41-22 733 4439

E-mail : itcreg@intracen.org

Internet : <http://www.intracen.org>

ACCÉDER À DE NOUVEAUX MARCHÉS

GUIDE À L'INTENTION DES CONSEILLERS
COMMERCIAUX À L'ÉTRANGER

RÉSUMÉ À L'INTENTION DES SERVICES D'INFORMATION COMMERCIALE

ID= 43068

2013

F-08.03.02 ENT If

Centre du commerce international (ITC)

Accéder à de nouveaux marchés : Guide à l'intention des conseillers commerciaux à l'étranger.

Genève : ITC, 2013. xv, 225 p.

Le présent guide vise à aider les conseillers commerciaux à l'étranger (CCE) dans leurs activités. Le présent guide vise à aider les conseillers commerciaux à l'étranger (CCE) dans leurs activités. Il s'inspire de l'expérience de terrain accumulée dans le cadre du Programme de Représentation commerciale à l'étranger (RCE) de l'ITC et de sa méthode de renforcement des réseaux des institutions d'appui au commerce (IAC) des économies en développement et en transition ; tient compte de la mondialisation et de ses effets sur le commerce et l'emploi, des changements intervenus dans le système commercial multilatéral, ainsi que de l'augmentation du nombre d'accords bilatéraux et régionaux, du recours croissant à Internet et aux moyens de communication instantanée ; se concentre sur les aspects formation et conseils des CCE et contient un ensemble d'outils, de méthodes et d'approches pour renforcer les capacités des institutions d'appui au commerce chargées de chapeauter les réseaux de Représentation commerciale à l'étranger (RCE) ; constitue une référence pour les IAC désireuses de mieux comprendre les difficultés rencontrées par leurs réseaux de RCE.

Descripteurs : **Représentation commerciale, Institutions d'appui au commerce, Promotion des exportations, Formation.**

Anglais, français, espagnol (éditions séparées)

ITC, Palais des Nations, 1211 Genève 10, Suisse (www.intracen.org)

Les appellations employées dans la présente publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Centre du commerce international aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

Image numérique sur la couverture : © Centre du commerce international, Kristina Golubic

© Centre du commerce international 2013

Tous droits réservés : aucune partie de la présente publication ne peut être reproduite, enregistrée dans une base de données ou transmise sous quelque forme que ce soit ou par tout moyen électronique, électrostatique, magnétique, mécanique, ou autre, ou sous forme de photocopie, sans autorisation écrite préalable du Centre du commerce international.

P251.F/DBIS/TS/13-X

ISBN 978-92-9137-413-7

No. de vente des Nations Unies F.13.III.T.1

PRÉFACE

Les conseillers commerciaux à l'étranger ont besoin d'être soutenus et guidés en période de difficultés – sachant que la compétitivité d'une nation est la pierre angulaire du développement économique et social. Les institutions d'appui au commerce qui les soutiennent n'ont cessé de demander une actualisation de ce guide publié par le Centre du commerce international. Nous sommes convaincus que le présent guide répond à un besoin criant et croissant.

Il s'agit d'un sujet qui a résisté à l'épreuve du temps. La première et la deuxième éditions, publiées en 1973 et 20 ans plus tard en 1993, sont devenues des classiques pour toute une génération de conseillers commerciaux et leurs organisations. Une fois encore, 20 ans plus tard, cette troisième édition aborde le panachage particulier de compétences diplomatiques et professionnelles dont ont besoin les conseillers commerciaux à l'étranger pour apporter une contribution tangible au développement des exportations nationales.

Le monde a considérablement changé depuis la dernière édition du présent guide. Sur fond de ralentissement économique mondial, le présent guide tient compte de nouveaux paramètres tels que la mondialisation et ses conséquences sur le commerce et le développement ; l'évolution du système commercial multilatéral, ainsi que l'augmentation du nombre d'accords bilatéraux et régionaux ; l'utilisation croissante d'Internet et des moyens de communication instantanée ; ainsi que la nécessité croissante d'évaluer et d'adopter la gestion axée sur les résultats, comme le demandent les institutions d'appui au commerce. Tous ces changements ont profondément modifié l'environnement de travail quotidien des conseillers commerciaux à l'étranger et du personnel opérant loin de leur port d'attache.

Les conseillers commerciaux à l'étranger prennent souvent des décisions en solo. Le présent ouvrage se penche sur les différentes possibilités de réseautage et de création de partenariats susceptibles de les sortir de cet isolement et d'améliorer les processus décisionnels.

Parce qu'il aborde un large éventail de questions allant de la planification du développement national, de la gestion d'une exposition commerciale à la sécurité des bureaux ou à ce qu'il convient de faire en cas d'affectation dans un nouveau pays, l'ouvrage est à la fois une réflexion stratégique et un guide pratique. L'accent est tout particulièrement mis sur la sélection des activités prioritaires pour obtenir des résultats commerciaux tangibles.

L'ouvrage s'inscrit dans le cadre de l'établissement d'objectifs clairs, de la création de réseaux efficaces, de normes éthiques solides, de l'établissement de priorités temporelles et en matière de ressources et d'une solide gestion des résultats. Il s'agit aussi d'une référence importante pour les institutions d'appui au commerce et les organisations de promotion du commerce en ce sens qu'il fournit une connaissance approfondie de ce dont ont besoin les conseillers commerciaux à l'étranger pour renforcer la compétitivité nationale dans un environnement économique en constante mutation.

Nous espérons que ce guide servira de référence au quotidien pour les conseillers commerciaux à l'étranger sur le terrain. Il pourra aussi servir de point de départ à l'élaboration de programmes de formation, améliorer la gouvernance et la définition des rôles de ces représentants des institutions d'appui au commerce, nationales, sectorielles, publiques ou privées.

Ce nouveau guide s'inscrit dans le droit fil de la mission du Centre du commerce international – renforcer la compétitivité internationale des entreprises, en particulier dans les économies en développement.



Arancha González
Directrice exécutive
Centre du commerce international

REMERCIEMENTS

Auteur

Lloyd Downey, auteur principal, possède une vaste expérience en tant que commissaire au commerce de l'Australie. Il a rédigé ce guide en s'inspirant des travaux de recherche et des orientations de l'ITC, ainsi qu'à partir de sa propre expérience en tant que commissaire au commerce et au siège d'Austrade, l'organisme national de promotion du commerce de l'Australie.

Recherche

Tout projet de ce type repose sur la collaboration et les compétences de nombreuses personnes. Le succès des précédentes éditions de ce guide et les enseignements tirés des documents de projet, rapports et autres ateliers, ont servi de base de recherche pour la présente publication.

Cette nouvelle édition du guide a été préparée sous la direction de Bertrand J. Monrozier qui a dirigé le Programme de représentation commerciale à l'étranger de l'ITC de 2008 à 2012.

Cet ouvrage reflète les besoins exposés par les pays en développement pendant les formations organisées par ce programme. Les besoins ont été définis dans le cadre d'ateliers organisés en Algérie, au Bangladesh, au Belize, au Bénin, en Côte d'Ivoire, en Égypte, au Guatemala, en Indonésie, au Mexique et en Uruguay ; dans le cadre de réunions régionales de superviseurs des réseaux de Représentation commerciale à l'étranger en Équateur et à Saint Domingue ayant réuni des représentants de 14 pays d'Amérique centrale et des Caraïbes ; ainsi que dans le cadre de missions consultatives en Indonésie et au Paraguay.

Carlos Ceceña, au côté de Bertrand J. Monrozier, a préparé la première ébauche détaillée du manuel. Peter Bennett et Richard Francis ont également fourni des contributions importantes pour le présent guide.

À l'ITC, Saskia Marx, Wendy Paratian et Zaneera Thajudeen ont contribué à la gestion du projet et fourni un soutien administratif.

Natalie Domeisen a fourni des orientations sur le processus d'édition pour la sélection des contributeurs, la rédaction et la structure du présent guide.

Sebastian Rodas a contribué à finaliser l'ouvrage en 2013.

Examen par les pairs

Une réunion d'examen par les pairs organisée à Genève à l'ITC les 21 et 22 novembre 2012 a permis de tester le manuel auprès de praticiens de nombreux pays, nouveaux venus dans la profession autant qu'expérimentés. Nous remercions tout particulièrement Rami Ali (Égypte), Carlos Ceceña (Mexique), Gabriela Ruiz Mavros (Pérou) et Loucas Symenoides (Chypre).

La réunion était présidée par Natalie Domeisen, en étroite collaboration avec Bertrand J. Monrozier et Lloyd Downey. Merci au personnel et aux consultants de l'ITC qui y ont participé et formulé des commentaires utiles : Stéphane Blanc, John Gillies, Wei Fong Hsu, Friedrich von Kirchbach, Helen Lassen, Saskia Marx, Olivier Naray, Nicolas Orgeira, Wendy Paratian, Christian Planchette, Aicha Pouye, Dianna Rienstra, Sebastian Rodas et Andrea Santoni.

Merci aussi à Terence Goss et Tony Zhang qui ont, à distance, contribué au processus d'examen.

Édition, conception, mise en page et commercialisation

Natalie Domeisen a géré le processus de production.

L'original anglais de ce guide a été édité par Dianna Rienstra de Phoenix Ink Communications et par Natalie Domeisen. Carmelita Endaya a contrôlé l'ouvrage.

Isabel Droste a supervisé la mise en page de l'ouvrage. Kristina Golubic a conçu la couverture et fourni son illustration. La traduction vers le français a été effectuée par Valérie Coutarel.

Dans cet ouvrage, les nombreux tableaux, figures et graphiques, préparés à partir d'idées initiales de l'auteur, ont fait l'objet d'une attention toute particulière. Isabel Droste a conçu tous les tableaux et figures, sur les conseils de Kristina Golubic, de Natalie Domeisen et de Sebastian Rodas.

L'équipe de marketing de la présente publication était composée de Sebastian Rodas, Jose Prunello, Natalie Domeisen, Sarah McCue et Marina Ditesheim.

TABLE DES MATIÈRES

Préface	iii
Remerciements	iv
Abréviations	xv
INTRODUCTION	1
RAISON D'ÊTRE DU PRÉSENT GUIDE	2
L'ITC RÉPOND AUX BESOINS DES CONSEILLERS COMMERCIAUX À L'ÉTRANGER	3
DÉFINITIONS	4
Institutions et situation géographique	4
Exportations	5
Exportateurs et importateurs	6
Clients, consommateurs et alliés	6
Relations complexes	7
Missions et événements commerciaux	8
CHAPITRE 1	
LA REPRÉSENTATION COMMERCIALE À L'ÉTRANGER DANS UN MONDE EN CONSTANTE MUTATION	11
CONJUGUER COMMERCE ET DIPLOMATIE	12
Un large éventail de conseillers	12
Des maillons d'une chaîne plus longue	13
DÉFIS COMMUNS	14
Des objectifs de haut niveau	14
DES LIGNES HIÉRARCHIQUES DIVERSES	14
Points forts et points faibles	16
Évolutions récentes	17
Apprendre des autres	17
Représentation commerciale – une mission claire	18
Les réseaux de CCE sont-ils correctement supervisés ?	18
Le pain quotidien	18
INTERVENIR DANS TOUS LES SECTEURS	20
CHAPITRE 2	
DE LA THÉORIE À LA PRATIQUE	23
PLAN NATIONAL DE DÉVELOPPEMENT	24
STRATÉGIE NATIONALE D'EXPORTATION	25
Définir un plan d'action	26
Analyse FFPM : ne pas perdre de vue la branche d'activité	26
Stratégies d'exportation : au-delà du marketing	27
SÉLECTIONNER LES BRANCHES D'ACTIVITÉ NATIONALES PRIORITAIRES	30
ÉTABLIR DES PRIORITÉS POUR LE MARCHÉ	31

ÉTABLIR DES PRIORITÉS PAR PRODUIT ET PAR SERVICE	32
ÉTABLIR DES PRIORITÉS PARMI LES CLIENTS	34
STRATÉGIES POUR LES ASPIRANTS EXPORTATEURS	36
STRATÉGIE APPLICABLE AU MARCHÉ DU TOURISME	37
STRATÉGIE DE PROMOTION DES INVESTISSEMENTS	38
DE LA STRATÉGIE À L'ACTION	38
ACCÉDER AU MARCHÉ	40
Modes d'entrée sur le marché	41
Recours à un agent	44
Recourir à des distributeurs	45
Filiale de vente	50
Vente directe	50
Acquisition	50
Franchisage	50
Coentreprise	51
Vente en ligne	51
CHAPITRE 3	
LES RÉSEAUX : ÉPINE DORSALE DU COMMERCE	55
PARTENAIRES INSTITUTIONNELS	56
Institutions d'appui au commerce	57
Organisations de promotion du commerce	58
Soutien mutuel	59
Minimiser les conflits	59
Communication	60
Promotion du bureau du CCE	60
RÉSEAUX DU PAYS HÔTE	60
Rester en contact avec l'IAC du pays hôte	61
ENTREPRISES PRIVÉES	61
ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES	62
RECENSER LES RÉSEAUX D'ENTREPRISES	63
TROUVER DES FACILITATEURS	63
AUTRES RÉSEAUX PROFESSIONNELS	64
Contacts personnels	64
Associations de CCE	65
Clubs professionnels et sociaux	65
Réseaux virtuels	65
PRIORITÉS EN MATIÈRE DE RÉSEAUTAGE	65
TRANSMETTRE LE RÉSEAU À UN SUCCESSEUR	68
CHAPITRE 4	
FOURNIR DES SERVICES	71
SPÉCIALISATION	72
Éviter les doublons	73
Préciser les responsabilités	75

SERVICES D'INTELLIGENCE COMMERCIALE	76
Communiquer les nouveaux débouchés	77
Trouver des importateurs étrangers et des partenaires	77
De l'intérêt de l'intelligence concurrentielle	78
Information sur les foires commerciales	78
Caractéristiques du marché	78
Pots-de-vin et corruption	80
Identifier les tendances du marché	80
Recenser les marchés et évaluer leur potentiel	80
Solvabilité et notations des entreprises	81
Débouchés économiques et pistes commerciales	81
Comprendre les appels d'offres	82
Lignes directrices pour l'établissement de rapports sur les marchés	85
SERVICES DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS D'EXPORTATION	89
Prescriptions relatives à l'accès au marché	89
Plans de commercialisation à l'exportation de l'entreprise	90
Emballage et conditionnement à l'exportation	91
Contribution aux stratégies d'exportation de l'entreprise	91
Responsabilité sociale de l'entreprise	92
FOURNITURE DE SERVICES PROMOTIONNELS	92
Conseils personnalisés	93
Programmes de travail	94
Programme de visites type	95
AVANTAGES DE LA PROMOTION COLLECTIVE	96
Pourquoi la promotion collective ?	96
Foires commerciales et stands nationaux	104
Classer les activités par ordre de priorité	104
Mesure des résultats et suivi	105
Participation aux foires et expositions de produits	105
Missions commerciales	110
Amener des acheteurs dans le pays d'origine	112
Autres événements promotionnels	117
Gestion des événements collectifs via Internet	119
Travailler avec les médias étrangers	120
Image de marque du pays	120
Stratégie de marque sectorielle	121
Campagnes de commercialisation	122
Promotion de l'investissement	124
SERVICES DE FACILITATION	126
Négociations commerciales	127
Lobbying sur le marché	129
Différends commerciaux	130
Suivi des accords commerciaux	134
Traduction et interprétation	135
FACTURATION DES SERVICES	135

CHAPITRE 5

GESTION DU POSTE	141
TYPES DE BUREAUX DE CCE	142
Personnel de l'IAC au sein d'une ambassade	142
Personnel de l'IAC dans un bureau indépendant	142
Consultant local	142
Consultant basé dans le pays d'origine appelé à voyager	142
Personnel de l'ambassade	143
DÉMARRAGE	143
Présentation de la politique générale	143
Accréditation	143
Réunions avec l'ambassade du poste	143
Contrat de travail	143
Structure hiérarchique	144
Informations financières et budgétaires	144
Séances d'information par les acteurs clés	144
Formation aux procédures de l'IAC	144
Renforcer les connaissances	144
Formation linguistique	145
Renseignements sur la sécurité	145
Questions d'ordre personnel	145
Information et préparation des conjoints	145
Logistique du déménagement	145
LES SIX PREMIERS MOIS	146
Obtenir des conseils avisés	147
Faites-vous connaître	147
Passer le témoin	148
Assurer le travail tout en s'installant	148
Questions financières	149
Enregistrer le bureau	149
Comprendre comment les choses se font	149
Personnel local	149
Style du bureau	150
Systèmes de bureau	150
Travailler avec l'ambassade	150
Priorités et échéances	150
Vous faire connaître et faire connaître le bureau	151
Engager de nouveaux employés	151
GESTION DU TEMPS	152
Maintenir l'équilibre	152
Techniques qui vous permettront de gagner du temps	152
Travailler en partenariat	153
Conseils pour établir des priorités	154
Gérer les décalages horaires	155
Planifier des tâches diverses	156
Travailler selon les calendriers nationaux	156

BUDGETS	157
Gestion des fonds	158
Régies d'avance	158
Vérifications et audits	159
États financiers	159
Inscriptions au grand livre	160
Centres de coûts	161
Taux de change	161
Inflation	162
Recouvrement des coûts	162
Sous-traiter la comptabilité	162
SYSTÈMES D'INFORMATION	163
Besoins essentiels	163
Plateformes et logiciels	163
Recourir aux experts et à la formation	163
Séparer travail et vie privée	164
Site web du bureau	164
Intranet du bureau	165
Sécurité et sauvegarde	165
UTILISATION DES MÉDIAS SOCIAUX	165
Qu'est-il possible de faire avec les médias sociaux ?	166
Faut-il utiliser les médias sociaux ?	167
Considérations pratiques	169
Publier un blog	170
Gestion des risques	170
Politiques relatives aux médias sociaux	171
SYSTÈMES DE GESTION DE LA RELATION CLIENT	172
Qui sont les 'clients' ?	172
Mise en œuvre d'un système de GRC efficace	174
Variantes des systèmes de GRC	174
Sécurité	175
CERTIFICATION ISO DES BUREAUX DE RCE	175
Qu'est-ce-qu'une norme ?	175
Qu'entend-on par certification ISO ?	175
Avantages	176
Inconvénients	177
Décrocher sa certification	177
FORMATION	177
Diplomates	178
CCE	178
Personnel local	179
FOURNIR DES BUREAUX	182
Solutions de remplacement	183
ARCHIVES	184
Comment conserver des archives ?	185
Destruction des documents obsolètes	186
Classement et consultation des documents	186

RAPPORTS MENSUELS ET ANNUELS	187
GESTION DES DEMANDES COMMERCIALES	188
RÉCEPTIONS	190
Comment recevoir ?	191
Obligation de rendre des comptes et mesure de la valeur	192
CHAPITRE 6	
GESTION DE LA PERFORMANCE	195
INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS	196
SUIVI DE L'ÉVOLUTION DES INTERVENTIONS ET DES RÉSULTATS	197
SAISIE DES DONNÉES	197
UTILISATION DES RAPPORTS	198
À quel moment faire un rapport ?	198
MESURE ET ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE	199
Pourquoi mesurer la performance ?	199
Principes fondamentaux	199
Mesure de la performance du CCE	200
Mesures appropriés à l'échelle du bureau	201
Questions liées à la collecte des données	204
Évaluations du personnel	205
APPENDICES	209
Appendice I Lettre d'engagement	210
Appendice II Tableau pour les données relatives aux clients et les résultats	213
Appendice III Formulaire type pour demander les services de CCE	215
Appendice IV Rapport mensuel	216
Appendice V Formulaire d'évaluation du personnel	218
Appendice VI Sites web utiles	219

TABLEAUX

Tableau 1 :	Lignes hiérarchiques du conseiller commercial à l'étranger	15
Tableau 2 :	Réseaux de RCE : points forts et points faibles	16
Tableau 3 :	Élaboration de la stratégie d'exportation	29
Tableau 4 :	Modes d'entrée sur le marché – point de vue de l'exportateur	41
Tableau 5 :	Caractéristiques des modes d'entrée sur le marché	44
Tableau 6 :	Partenaires et réseaux potentiels	56
Tableau 7 :	Réseautage – retombées	66
Tableau 8 :	Doublons dans les services	73
Tableau 9 :	Menu des services	76
Tableau 10 :	Fourniture de services d'intelligence commerciale	76
Tableau 11 :	Présentation type d'une étude de marché concise	86
Tableau 12 :	Les CCE et les services de renforcement des capacités d'exportation	89
Tableau 13 :	Les CCE et les services promotionnels	93
Tableau 14 :	Exemple de programme pour le visiteur d'affaires	96
Tableau 15 :	Taxonomie des manifestations commerciales collectives	98
Tableau 16 :	Liste de contrôle type pour la gestion des projets d'expositions de produits	108
Tableau 17 :	CCE et services de facilitation	127
Tableau 18 :	Nouveau bureau ou bureau existant ?	146
Tableau 19 :	Plan comptable – vue d'ensemble	159
Tableau 20 :	Plan comptable type	160
Tableau 21 :	Codes types du grand livre pour les expositions commerciales	161
Tableau 22 :	Principales applications et atouts des médias sociaux	166
Tableau 23 :	Activités de RCE et médias sociaux	168
Tableau 24 :	Outils permettant d'utiliser les médias sociaux	169
Tableau 25 :	Catégories pouvant figurer dans le système de GRC	173
Tableau 26 :	Sujets de formation pour les CCE et leur personnel	180
Tableau 27 :	Quels sont les documents à conserver et combien de temps ?	185
Tableau 28 :	Classification des documents et des registres	187
Tableau 29 :	Temps nécessaire à la réalisation des tâches et retombées potentielles	190
Tableau 30 :	Types de réceptions : avantages et inconvénients	192
Tableau 31 :	Mesures de la performance du RCE	201
Tableau 32 :	Questions relatives aux résultats	205

FIGURES

Figure 1 :	Types d'institutions d'appui au commerce	4
Figure 2 :	Les relations avec les clients et les alliés sont complexes	8
Figure 3 :	Possibles lignes hiérarchiques des RCE	15
Figure 4 :	Des plans nationaux de développement aux plans d'action du CCE	24
Figure 5 :	Établir un ordre de priorité entre les filières	28
Figure 6 :	Prioriser les marchés	32
Figure 7 :	Modes de fourniture dans le commerce des services	33
Figure 8 :	Branches d'activité travaillant pour l'industrie cinématographique	34
Figure 9 :	Services de RCE pour les exportateurs aux différents stades du processus d'exportation	35
Figure 10 :	Établir les priorités du Poste de CCE	39
Figure 11 :	Concentrez les ressources là où elles auront le plus d'impact	75
Figure 12 :	Exemples de réseaux de distribution de marchandises	79
Figure 13 :	Manifestations professionnelles – un moyen efficace d'atteindre du monde	104
Figure 14 :	Résultats potentiels des activités du CCE	155
Figure 15 :	Quelles sont les retombées qui importent réellement ?	203

ENCADRÉS

Encadré 1 : Ce dont les conseillers commerciaux à l'étranger (CCE) ont besoin de la part des institutions d'appui au commerce	20
Encadré 2 : Ce dont les institutions d'appui au commerce ont besoin des conseillers commerciaux à l'étranger (CCE)	21
Encadré 3 : Que faire en l'absence de plan national de développement ?	26
Encadré 4 : Discuter avec des représentants du marché	28
Encadré 5 : Faire en sorte que la stratégie reste simple	29
Encadré 6 : Privilégier les acheteurs ou les fournisseurs ?	32
Encadré 7 : Ne ratez pas les entreprises à fort potentiel	36
Encadré 8 : Gros distributeurs ou petits distributeurs ?	47
Encadré 9 : Stratégies d'entrée sur le marché : le rôle du CCE	53
Encadré 10 : Villes jumelées	58
Encadré 11 : Imposer des réunions	59
Encadré 12 : Qui fait tout le travail ?	59
Encadré 13 : Faire face aux demandes concurrentes	62
Encadré 14 : Fiches d'information qui constituent un gain de temps	88
Encadré 15 : Participer à des manifestations organisées par des professionnels	97
Encadré 16 : Calculer le coût réel des manifestations commerciales	110
Encadré 17 : Rencontre acheteurs-vendeurs	113
Encadré 18 : Gestion des invitations	116
Encadré 19 : Facturation des services : retombées pour l'IAC	137
Encadré 20 : Facturation des services : questions à aborder	138
Encadré 21 : Questions à poser	147
Encadré 22 : Liste de contrôle pour le passage de témoin	148
Encadré 23 : Principes régissant les demandes commerciales	189

ABRÉVIATIONS

Sauf indication contraire, le terme dollars (\$E.-U.) s'entend dans tous les cas de dollars des États-Unis, et le terme tonnes de tonnes métriques.

Les abréviations suivantes ont été utilisées :

CCE	Conseillers Commerciaux à l'Étranger
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
CNUDCI	Commission des Nations Unies pour le droit commercial international
FFPM	Forces, faiblesses, possibilités, menaces
GATT	Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce
GRC	Gestion de la relation client
IAC	Institution d'appui au commerce
ISO	Organisation internationale de normalisation
ITC	Centre du commerce international
OMC	Organisation mondiale du commerce
ONG	Organisation non gouvernementale
OPC	Organisation de promotion du commerce
PME	Petites et moyennes entreprises
RCE	Représentation commerciale à l'étranger



INTRODUCTION

RAISON D'ÊTRE DU PRÉSENT GUIDE	2
L'ITC RÉPOND AUX BESOINS DES CONSEILLERS COMMERCIAUX À L'ÉTRANGER.....	3
DÉFINITIONS.....	4

INTRODUCTION

RAISON D'ÊTRE DU PRÉSENT GUIDE

Le présent guide est conçu pour aider les conseillers commerciaux à l'étranger (CCE) et leurs organismes de tutelle. Il reconnaît le rôle unique joué par les CCE et convient qu'il ne cesse d'évoluer dans un environnement commercial complexe et en constante mutation.

Sur fond de ralentissement économique mondial, le présent guide plaide en faveur des services de représentation commerciale à l'étranger considérés comme facteur essentiel de compétitivité nationale. Il tient compte de nouveaux paramètres tels que la mondialisation et ses effets sur le commerce et l'emploi ; l'évolution du système commercial multilatéral, ainsi que l'augmentation du nombre d'accords bilatéraux et régionaux ; le recours croissant à Internet et aux moyens de communication instantanée ; ainsi que la nécessité croissante d'évaluer et d'adopter une gestion axée sur les résultats, comme le demandent les institutions d'appui au commerce (IAC).

Il s'adresse plus précisément aux RCE des pays en développement et des marchés émergents, même si son champ d'application est bien plus vaste. Il devrait aussi faire office de référence utile pour les IAC désireuses de mieux comprendre les difficultés rencontrées par les réseaux de RCE. Cette publication s'adresse aux :

- **CCE**, en tant que guide d'autoformation et de référence à consulter pour la planification, l'établissement de rapports, la gestion des projets, l'établissement d'objectifs, l'établissement de priorités et la négociation avec les sièges ;
- **IAC** en tant que sièges, pour leur permettre de mieux comprendre le potentiel de la représentation commerciale à l'étranger comme complément nécessaire aux efforts de promotion du commerce ;
- **Formateurs**, en tant qu'ouvrage de référence et d'appui à l'organisation de formations liées à la représentation commerciale à l'étranger. En ciblant les formateurs, la portée du présent guide se trouvera considérablement élargie par rapport à celle des précédentes éditions, les CCE constituant un groupe à la fois très large et très particulier.

Le présent guide met l'accent sur les besoins et les activités des CCE. Ces derniers n'opèrent toutefois pas seuls ; ils dépendent dans une grande mesure de réseaux d'appui dans leur pays qui constituent une forme d'IAC. L'IAC présente un avantage comparatif lorsqu'il s'agit de traiter avec les entreprises du pays d'origine, de coordonner les missions commerciales et de planifier les visites avec les acheteurs. Dans bien des cas, l'IAC doit indéniablement jouer un rôle de premier plan, le CCE n'ayant quant à lui qu'un second rôle à jouer, lorsqu'il ne fait pas de la figuration. Le présent guide ne prétend pas couvrir les activités dans le cadre desquelles l'IAC offre un avantage comparatif indéniable en matière de prestation de service.

Nombre d'activités de RCE dépendent de l'efficacité et de la surveillance de l'IAC du pays d'origine. Le présent guide part du principe que le personnel de l'IAC fait son travail comme il se doit. Il a été rédigé du point de vue du CCE. Que doit savoir le CCE ? Que doivent faire les CCE pour s'acquitter de leur mission ? Il couvre aussi les questions opérationnelles inhérentes aux affectations du CCE en dehors de son pays d'origine.

Il se veut à la fois guide et ouvrage de référence. Il s'agit d'un guide plutôt que d'un livre de recettes car il ne décrit pas, point par point, les mesures à prendre, par exemple, pour organiser une mission commerciale, chaque cas étant différent. Il s'agit d'un ouvrage de référence en ce sens que le CCE peut y effectuer une recherche sur un sujet précis comme les missions commerciales et y trouver des conseils utiles sur ce qu'il convient de faire.

Le présent guide part du principe que les CCE peuvent s'inspirer des listes de contrôle et des listes de questions devant être prises en compte pour planifier ou mettre en œuvre leurs activités ou organiser leur travail. Ils peuvent s'en servir comme d'un aide-mémoire. Les CCE peuvent se demander 'Ai-je pris telle question en considération ?' Ils peuvent tenir compte de leur propre situation, de leurs règles internes, ainsi

que des besoins divers de leurs propres exportateurs. Le présent guide n'a pas été conçu pour être suivi au pied de la lettre, pas plus qu'il ne couvre tous les cas de figure imaginables. S'il permet d'éviter que les CCE n'omettent quelque chose d'important dans le cadre de leur travail, alors l'objectif sera atteint.

À l'heure où nous rédigeons et publions le présent guide, le monde est en pleine mutation. L'utilisation des médias sociaux offre de nouveaux canaux de communication. Chaque jour, la conception de nouvelles applications destinées aux smartphones et le stockage en dématérialisé (cloud) ans les nuages créent de nouvelles possibilités et opportunités.

Que le CCE soit envoyé à l'étranger pour la première fois, ou pour la ixième fois, il a besoin de tout le soutien dont il peut bénéficier. Les auteurs espèrent que les utilisateurs de ce guide y trouveront des informations qui les aideront au quotidien dans leur travail. Les questions et options ici mentionnées devraient encourager les décideurs des IAC à répondre aux besoins des CCE. Plus important, les auteurs espèrent que le présent ouvrage débouchera sur une collaboration plus étroite entre les sièges et les représentations commerciales à l'étranger et que toutes les parties en sauront davantage sur leurs rôles respectifs.

Le présent guide aidera aussi ses utilisateurs à recenser les points forts et les points faibles de leurs réseaux et les encouragera à prendre des mesures en conséquence. Parce qu'il n'est pas possible d'entrer ici dans le détail de chacune des variantes ou de chacun des modes de fonctionnement existants dans différents pays, les auteurs encouragent chaque pays à personnaliser le présent guide avec l'appui des programmes de coopération technique de l'ITC.

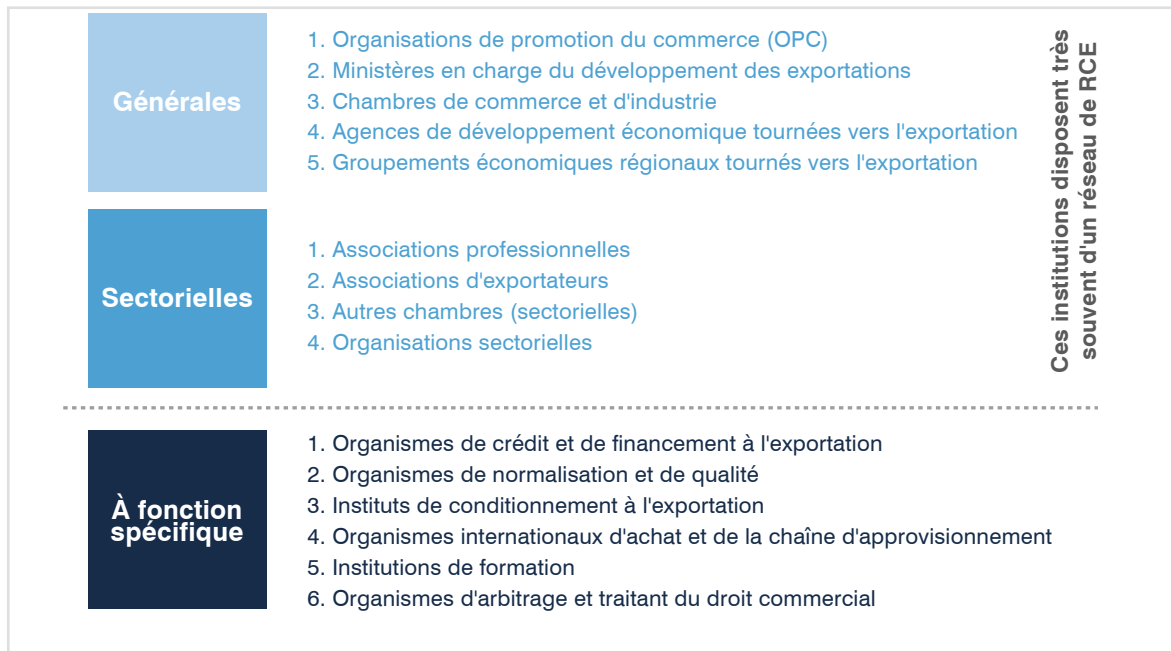
L'ITC RÉPOND AUX BESOINS DES CONSEILLERS COMMERCIAUX À L'ÉTRANGER

Au sein du système des Nations Unies, l'ITC offre le seul programme destiné aux RCE. Son travail s'inscrit dans une longue tradition. Le présent guide puise dans cette expérience et dans le réseau de l'ITC. Le premier ouvrage, *La représentation commerciale officielle à l'étranger : Manuel à l'usage des agents de pays en voie de développement*, a été produit en 1973 et a servi de guide à de nombreux agents dans les pays en développement et développés. L'édition suivante, *Représentation commerciale: Guide de la représentation commerciale officielle à l'étranger*, a été publiée 20 ans plus tard en 1993. Il est encore utilisé aujourd'hui et contient des conseils à l'intention des CCE.

Certains pays développés utilisent des manuels opérationnels pour former les diplomates. Ils peuvent couvrir la représentation économique et commerciale, les canaux de communication ainsi que les considérations administratives et sont généralement conçus par pays.

L'ITC a analysé les manuels de pays tels que l'Australie, la Finlande et l'Irlande et a repris certains enseignements pertinents dans cette nouvelle édition. Le présent guide s'inspire de l'expérience de terrain accumulée dans le cadre du Programme de représentation commerciale à l'étranger de l'ITC qui s'adresse aux pays en développement et aux marchés émergents.

Figure 1 : Types d'institutions d'appui au commerce



DÉFINITIONS

Il est important, pour commencer, de comprendre les termes employés dans le présent guide et que l'on retrouve aussi dans le lexique de la représentation du commerce extérieur.

INSTITUTIONS ET SITUATION GÉOGRAPHIQUE

Institution d'appui au commerce (IAC) : s'entend de toute entité publique ou privée offrant des services de développement du commerce et liés au commerce. Les services offerts peuvent être fournis aux décideurs politiques et stratégiques des gouvernements, ainsi qu'aux institutions et entreprises afin de faciliter et de promouvoir les exportations durables. La figure 1 illustre la variété d'organisations faisant office d'IAC. Nombre d'IAC constituent et entretiennent des réseaux de RCE. Cependant, certains facilitateurs, tels les 'instituts de conditionnement', disposent rarement de leur propre réseau international.

Organisation de promotion du commerce (OPC) : s'entend d'un organisme officiel ou gouvernemental associé à la promotion du commerce. Il s'agit aussi d'un type d'IAC. Les OPC disposent habituellement de leur propre réseau de bureaux de RCE, lequel est généralement rattaché aux ambassades ou consulats. D'autres IAC peuvent être gérées par des organisations privées telles que les chambres de commerce.

Le **pays d'origine** s'entend du pays représenté par le CCE. L'IAC a son siège dans le pays d'origine.

Le **pays hôte** s'entend du pays dans lequel le CCE est affecté. Si le CCE est accrédité dans plusieurs pays, il travaille avec ces autres pays.

Poste. Dans le présent guide, le Poste s'entend du bureau de RCE lorsqu'il se situe en dehors du pays d'origine. On entend par 'affectation' l'envoi dans un autre pays, normalement pour une durée déterminée.

Le **pays tiers** s'entend d'un pays autre que celui dans lequel intervient le CCE. Il ne s'agit pas du pays d'origine. À titre d'exemple, certaines grandes foires commerciales internationales sont organisées à Francfort, Allemagne, pays tiers du CCE dont le pays d'origine serait la Colombie et le pays hôte le Mexique. (La foire de Francfort peut rassembler des acheteurs du Mexique et des vendeurs de Colombie, d'où un intérêt pour le CCE basé au Mexique.)

EXPORTATIONS

Qu'entend-on par exportations ? Il y a exportation lorsqu'un résident d'un pays (l'acheteur) achète quelque chose à un résident d'un autre pays (l'exportateur).

Exportations de services. Les exportations de services s'entendent des ventes de services à des non-résidents. L'acheteur peut franchir la frontière et acheter des services (services touristiques, par exemple) dans le pays d'origine du CCE. Les services peuvent même être achetés dans un pays tiers (services juridiques offerts par un cabinet juridique australien à une société chinoise engageant des poursuites devant les tribunaux new-yorkais. C'est donc l'entreprise australienne qui exporte vers la Chine – en supposant que le paiement soit effectué à partir de la Chine.)

Le processus peut devenir très complexe. Les services ont été définis de bien des manières, notamment : 'Quelque chose que l'on ne peut pas se faire tomber sur le pied'. En termes commerciaux cette définition ne fonctionne pas car nombreux sont les services qui impliquent la fourniture d'un produit concret comme dans le cas de la musique, par exemple, qui peut être vendue sous la forme d'un CD. Les services de transport aérien sont considérés comme des 'services' bien que ces derniers soient fournis par le biais d'aéronefs. Mieux vaut suivre les définitions de son office national de la statistique.

Exportation de la culture d'un pays. Le terme 'exportation' suscite souvent la confusion parmi les agences gouvernementales. À titre d'exemple, les agences à vocation culturelle et artistique considèrent qu'elles 'exportent' la culture du pays lorsqu'elles organisent une représentation culturelle ou une exposition à l'étranger. Dans bien des cas, ces représentations et ces expositions n'ont pas de retombées commerciales majeures et leur coût peut être entièrement couvert par le pays d'origine, parfois moyennant des subventions directes, parfois par le biais d'un parrainage commercial. Les offices de la statistique considèrent ces activités comme de l'exportation et leur attribuent généralement une valeur nominale même si les flux financiers sont négatifs pour le pays d'origine.

La promotion des exportations culturelles ne relève pas systématiquement du RCE. Ces activités peuvent être considérées comme importantes par le gouvernement national ou comme une forme de promotion du tourisme. L'IAC doit cependant comprendre que ces exportations ne correspondent pas réellement aux définitions des 'exportations' données plus haut qui exigent un 'acheteur' réel, quelqu'un qui paye les biens ou les services. Les plans d'activité du CCE devraient refléter cette distinction.

Exportations à partir d'investissements à l'étranger. Le commerce à l'international devient de plus en plus complexe. Dans certains cas une entreprise à capital étranger exporte depuis le pays d'origine. On considère malgré tout qu'il s'agit d'exportations ayant des retombées positives sur le pays exportateur du fait de la valeur qui a été ajoutée. D'autres complications interviennent lorsqu'un investissement est consenti dans le pays hôte par une des entreprises du pays d'origine. Si cette entité exporte ensuite vers un pays tiers, quel rôle le RCE devrait-il jouer pour soutenir ces exportations ? Il n'existe pas de réponse toute faite à cette question mais pour commencer, il est bon de déterminer les bénéfices économiques qui découlent de l'activité pour le pays d'origine.

Les **investissements étrangers** s'entendent des flux d'investissements en provenance du marché de Poste (ou contrôlés par celui-ci) et destinés au marché du pays d'origine.

Les **investissements à l'étranger** s'entendent des investissements en provenance du (ou contrôlés par le) marché du pays d'origine et destinés au marché du Poste.

Rôle du CCE et investissements à l'étranger. Lorsque les entreprises développent leurs exportations, il arrive un moment où elles cherchent généralement à s'établir sur le marché d'exportation. Elles doivent pour cela investir dans des locaux professionnels, des bureaux, des réseaux, etc. La question se pose alors de savoir si le CCE devrait les aider. Le présent guide ne se prononce pas à ce sujet mais si l'opération offre un bénéfice net pour le pays d'origine, alors il semblerait légitime que le CCE soutienne cette activité.

EXPORTATEURS ET IMPORTATEURS

Qu'entend-on par 'exportateur' ? L'exportateur est une personne physique ou morale, ou encore une entité (université ou organisme gouvernemental, par exemple), qui vend quelque chose à un résident d'un autre pays.

La taille de la transaction est une question qui intéresse les CCE. Ils pourraient consacrer tout leur temps à aider des particuliers et leurs micro-entreprises (ce qui aurait des retombées négligeables sur l'ensemble des statistiques commerciales). À l'autre extrémité, ils pourraient consacrer tout leur temps à un client conséquent, ce qui aurait un effet important sur la balance des paiements mais un effet très minime sur la diversité ou le développement technologique. Les volumes importants d'exportations de faible valeur pourraient bien devenir un problème croissant dans le commerce mondial avec l'augmentation spectaculaire des volumes de ventes sur Internet.

Un autre facteur vient compliquer la situation, en ce sens que bien souvent les exportateurs de marchandises (et parfois même de services) du pays d'origine ne sont pas les exportateurs effectifs. À titre d'exemple, les producteurs de fruits ou de légumes vendent très souvent leur production à un groupeur qui exporte sous son nom propre. Si un groupeur est propriétaire de la marchandise au moment où elle est exportée, c'est alors lui l'exportateur avec lequel doit travailler le CCE (et non le producteur initial). Cette question est souvent source de confusion car les producteurs savent que leur produit est exporté et se considèrent donc comme des exportateurs. (Ils pourraient être considérés comme des exportateurs indirects.)

Dans le présent guide, le terme de 'vendeur' est souvent employé indifféremment pour désigner 'l'exportateur'.

Qu'entend-on par 'importateur' ? Pour des raisons pratiques pour le CCE, l'importateur s'entend d'une entité qui achète quelque chose à un non-résident. Les importateurs achètent des marchandises (des biens) ou des services. Le terme 'acheteur' est souvent employé indifféremment pour désigner 'l'importateur' dans le présent guide.

Entreprises et entités. Les entités exportatrices sont généralement des entreprises régies par le droit des sociétés de leur pays d'origine, mais aussi par la législation du pays vers lequel elles exportent. Tous les exportateurs ne sont toutefois pas constitués en entreprises. Nombre d'autres entités exportent, y compris des particuliers, des sociétés unipersonnelles, des partenariats, des organisations qui ne sont pas constituées en entreprises (notamment des coopératives ou d'autres structures), des universités, d'autres lieux d'apprentissage, des organismes gouvernementaux (y compris des gouvernements nationaux, provinciaux ou d'État), des organismes de commercialisation et des associations professionnelles, de même que des organisations de recherche à but non lucratif, culturelles, caritatives et religieuses. Lorsque dans le présent guide les exportateurs sont appelés 'sociétés' ou 'entités' ils englobent normalement l'une ou l'autre quelconque des structures susmentionnées. De même, les importateurs sont normalement des sociétés mais peuvent aussi englober toutes les structures susmentionnées. Les CCE ne peuvent se contenter d'une simple base de données des 'entreprises', leur liste de contacts doit être beaucoup plus étoffée.

CLIENTS, CONSOMMATEURS ET ALLIÉS

Les termes 'client' et 'consommateur' se chevauchent et peuvent prêter à confusion. Tous deux achètent des 'services' au CCE. Le terme 'client' est cependant davantage utilisé par les fournisseurs de services professionnels. Les CCE travaillent avec nombre d'individus et d'organisations. Certains achètent des services au CCE, notamment :

- Les **exportateurs** (vendeurs) et les exportateurs potentiels ;
- Les **investisseurs** potentiels du marché du Poste et les investisseurs du marché du pays d'origine.

Le CCE essaie de les convaincre d'investir dans le pays d'origine. Dans certains cas l'investisseur local recherche l'aide et les conseils du CCE.

Il s'agit théoriquement de tous les clients ou consommateurs. (Si le CCE facture ses services, alors l'élément 'théorique' disparaît et il apparaît beaucoup plus clairement qu'il s'agit d'acheteurs de services.)

Il existe dans le pays d'origine et dans le pays hôte une kyrielle de facilitateurs du commerce qui contribuent à rendre les échanges commerciaux possibles :

- Les **facilitateurs privés des échanges** : banques, compagnies d'assurance, chambres de commerce, associations professionnelles, compagnies de navigation, compagnies aériennes, médias et éditeurs d'annuaires commerciaux ;
- Les **facilitateurs gouvernementaux** : IAC, organismes de réglementation, différents ministères tels que du développement industriel, du tourisme, du trésor, des douanes et de l'éducation.

Ces organismes peuvent charger le CCE d'intervenir pour leur compte, d'organiser une mission commerciale, par exemple, et peuvent donc à ce titre être considérés comme des clients ou des consommateurs. Dans la plupart des cas, il est cependant plus utile de les considérer comme des 'alliés' partageant un but commun avec le CCE – élargir et diversifier le commerce international. Il arrive qu'un accord de partenariat ait été conclu entre ces organisations alliées et le réseau de l'IAC/du RCE, accord au titre duquel les deux parties se sont engagées à fournir des services.

Pour finir, nous avons :

- Les **importateurs** (acheteurs) ;
- Les **bénéficiaires de flux d'investissement**, tant entrants que sortants du pays d'origine.

Les deux catégories susmentionnées constituent les consommateurs ou clients finaux. Toutes les autres activités visent à :

- Réaliser une vente avec ce groupe d'acheteurs ; ou
- Obtenir un investissement étranger significatif.

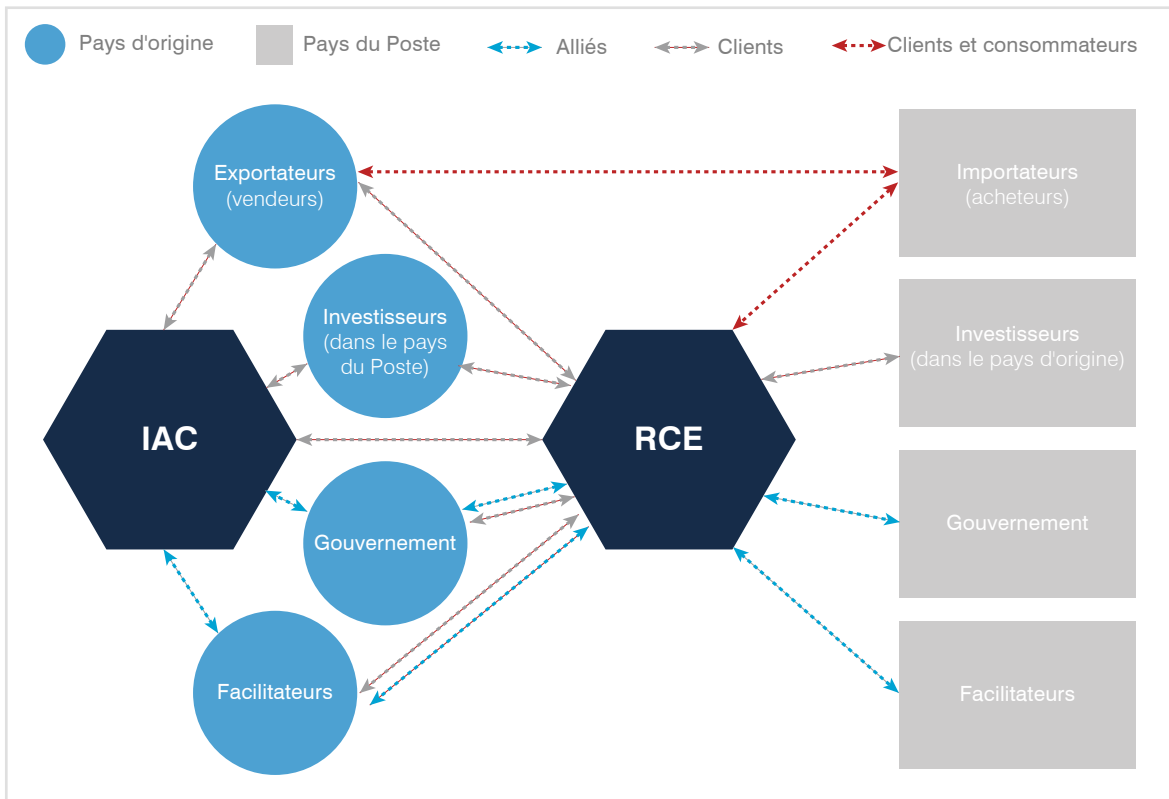
RELATIONS COMPLEXES

Les différentes relations possibles peuvent devenir particulièrement complexes, comme le montre la figure 2.

À moins qu'une convention claire n'ait été conclue au sein d'un réseau d'IAC, ces termes ont toutes les chances de susciter une grande confusion. La question est de la plus haute importance car les plans d'activité et les objectifs commerciaux sont généralement axés sur les clients et les consommateurs. À titre d'exemple, si vous constituez une base de données des clients, va-t-elle aussi inclure les alliés, les importateurs et les contacts gouvernementaux ?

Une IAC au moins (Austrade) parle par convention de 'clients' et 'd'acheteurs' pour désigner les exportateurs, les exportateurs et les investisseurs potentiels basés dans le pays d'origine, ou de 'consommateurs' pour désigner les 'investisseurs' basés dans le pays hôte. Une certaine confusion persiste toutefois pour ceux qui n'appartiennent pas à l'organisation. Tous les facilitateurs sont appelés 'alliés'.

Figure 2 : Les relations avec les clients et les alliés sont complexes



Il n'existe pas de solution facile. Nombre d'organisations se contentent d'accepter l'ambiguïté, mais dans le présent guide le terme de 'client' est généralement employé pour parler des exportateurs ou des 'vendeurs' de biens et de services. Les termes 'importateur' et 'acheteur' sont utilisés indistinctement. Les alliés sont désignés par le terme 'alliés' ou par leur nom propre.

La relation avec l'IAC est particulière. À chaque extrémité de la chaîne se trouvent des clients et des consommateurs. Lorsque l'unité de commercialisation de l'IAC conçoit une nouvelle marge web pour un Poste de RCE, elle peut être considérée comme un client du RCE. Lorsque le CCE étudie un sujet pour l'IAC, cette dernière peut être considérée comme un client. Dans certains cas, l'IAC peut traiter directement avec des entités du pays d'origine, les investisseurs étrangers par exemple, et considère alors ce groupe comme un 'client' de l'IAC.

MISSIONS ET ÉVÉNEMENTS COMMERCIAUX

Les termes **foires commerciales, expositions de produits, expositions commerciales** et **salons commerciaux** sont généralement utilisés indistinctement. Les manifestations internationales et nationales d'envergure se présentent toutefois généralement comme des foires commerciales pouvant être associées à de nombreuses activités telles que des séminaires, des conférences, des réceptions, des démonstrations en direct et des dîners. Les salons commerciaux suggèrent des événements de petite envergure mais n'en sont pas toujours. Aux États-Unis, même des événements de grand envergure peuvent être appelés 'salons commerciaux'. Tout événement impliquant des présentations ou des expositions peut être appelé '**exposition de produits**' ou 'exposition commerciale'. Dans le présent guide, les 'foires commerciales' s'entendent d'événements de grande envergure et les '**expositions de produits**' d'événements plus modestes.

Les **missions commerciales à l'étranger** sont organisées à partir du pays d'origine à destination du pays hôte.

Les **missions commerciales intérieures** sont organisées à partir du pays hôte à destination du pays d'origine.



Su

Brand
Solution
Market
Analysis
Ideas
Success
Manage

Brand
Solution
Market
Analysis
Ideas
Success
Manage

SOC

CHAPITRE 1

LA REPRÉSENTATION COMMERCIALE À L'ÉTRANGER DANS UN MONDE EN CONSTANTE MUTATION

CONJUGUER COMMERCE ET DIPLOMATIE	12
DÉFIS COMMUNS	14
DES LIGNES HIÉRARCHIQUES DIVERSES.....	14
INTERVENIR DANS TOUS LES SECTEURS	20

LA REPRÉSENTATION COMMERCIALE À L'ÉTRANGER DANS UN MONDE EN CONSTANTE MUTATION

CONJUGUER COMMERCE ET DIPLOMATIE

Chaque RCE est unique. Dans le cadre de ses fonctions, il conjugue le meilleur du commerce et de la diplomatie. Cette position lui donne l'occasion et le privilège d'aider son pays à prospérer sur un marché mondialisé mû par le commerce. Dans l'idéal cette fonction est assumée par des spécialistes du commerce se consacrant entièrement à la promotion du commerce. Dans la pratique, la réalité est tout autre pour la plupart des réseaux de RCE des pays en développement et des marchés émergents.

La représentation commerciale à l'étranger est un service de vulgarisation essentiel pour les gouvernements, les associations professionnelles et autres IAC du pays d'origine. Pour réussir, les CCE doivent travailler en étroite collaboration avec les principales institutions en charge de la promotion du commerce, ce qui passe par le partage des stratégies, services, réseaux et outils de gestion. Ce service pouvant être coûteux, la coopération doit être efficace et efficiente.

Dans le présent guide, les CCE sont considérés comme des représentants officiels de leur pays d'origine auprès d'un autre pays. Nombreux sont les arrangements et lignes hiérarchiques précis de ces représentants. Certains, probablement la majorité, sont désignés par leurs gouvernements nationaux et rattachés aux ambassades ou consulats du pays étranger. D'autres sont désignés par des organismes industriels tels que les chambres de commerce. D'autres encore sont désignés par les gouvernements des provinces ou d'État. La plupart se trouvent dans les pays auprès desquels ils sont accrédités (le pays du Poste) mais pas toujours. Certains sont accrédités auprès de plusieurs pays et d'autres en tant que représentants diplomatiques. Certains ne bénéficient pas d'une telle accréditation. Certains CCE opèrent dans le cadre d'équipes 'volantes' (fly-in-fly-out).

Différents titres sont employés pour désigner une même fonction : conseiller commercial, commissaire au commerce, attaché commercial, conseiller économique, attaché économique, ou directeur de l'office de promotion des échanges. Nous emploierons dans le présent guide la désignation 'conseiller commercial à l'étranger' (CCE) qui couvre l'ensemble de ces fonctions.

UN LARGE ÉVENTAIL DE CONSEILLERS

La représentation commerciale à l'étranger est une fonction assumée par diverses catégories de personnel :

- Les diplomates de carrière et le personnel des ambassades d'une manière générale (y compris l'ambassadeur) ;
- Les conseillers commerciaux spécialisés, rattachés à des associations professionnelles ou à des agences gouvernementales ;
- Le personnel contractuel travaillant dans les ambassades et les offices du commerce ;
- Les spécialistes du commerce expatriés travaillant pour une IAC ;
- Les spécialistes du commerce expatriés travaillant en dehors du pays pour le compte d'un ministère, d'une IAC, d'une chambre de commerce, d'une association à vocation commerciale, etc. ;
- Les cadres et autres personnels – notamment les sous-traitants – travaillant pour les offices du commerce extérieur ;
- Les superviseurs des réseaux de représentation commerciale à l'étranger travaillant dans la capitale.

Les responsabilités varient, allant de la promotion des exportations et de la promotion des investissements étrangers, aux achats pour le pays d'origine. Lorsque les entreprises élargissent leurs échanges commerciaux,

elles doivent à un moment ou à un autre envisager d'investir pour développer encore leur activité et se tournent alors vers un CCE. Certains assument des responsabilités supplémentaires à des fins consulaires. La promotion du tourisme à destination du pays d'origine (exportation de services) relève parfois d'une entité distincte, mais dans bien des cas elle incombe aussi au CCE. Les fonctions spécialisées (l'investissement et les achats, par exemple) impliquent de nouer des contacts distincts dans le pays d'affectation ainsi que dans le pays d'origine. Elles diffèrent de la promotion classique des échanges commerciaux.

Étant donné cette diversité de structures organisationnelles et de rôles, un guide tel que celui-ci ne saurait entrer dans le détail de toutes les variantes ou modes de fonctionnement possibles. Il n'en demeure pas moins que les points communs sont suffisamment nombreux, en termes de gestion de projet pour les exposition de produits, par exemple, pour que ce guide soit utile à tous les CCE, quelle que soit leur structure.

DES MAILLONS D'UNE CHAÎNE PLUS LONGUE

Les CCE ne peuvent faire cavalier seul. Ils font partie d'un réseau national d'appui au commerce beaucoup plus vaste et doivent travailler en étroite collaboration avec les principales IAC membres de ce réseau. Celui-ci se compose essentiellement de l'OPC du pays, des chambres de commerce et des associations professionnelles sectorielles. Les CCE sont chaque jour appelés à travailler avec et par le biais d'un large éventail d'organisations et de contacts.

En l'absence d'intégration et lorsque la communication avec les IAC est insuffisante, les CCE sont bien souvent dans l'impossibilité d'évaluer le sérieux et la capacité d'exportation effective des entreprises basées dans le pays qui demandent leur assistance. Ils risquent alors de dépenser des ressources précieuses sans qu'elles aient de réelles retombées. Les IAC sont les mieux placées pour sélectionner les entreprises prêtes à exporter. Il est également possible de gagner un temps précieux si le CCE peut bénéficier des informations précédemment recueillies par les IAC, y compris des informations sur le marché obtenues dans le pays d'origine par la recherche documentaire.

L'IAC représente à bien d'autres égards un lien essentiel avec les entreprises du pays d'origine. Elle peut notamment constituer des groupes qui seront envoyés en missions commerciales ou réunir des groupes d'entreprises pour monter un stand national lors d'une foire internationale. L'IAC est plus proche des entreprises nationales et est en position de savoir quels sont les marchés qui pourraient intéresser les entreprises. Le CCE s'en remet habituellement à l'IAC pour assumer ces fonctions.

Nombre d'autres acteurs sont associés au commerce international et le CCE devra travailler avec chacun d'entre eux. Ils comprennent des alliés tels que :

- Les organismes de promotion des exportations, notamment financés par l'État, les gouvernements provinciaux ou les associations sectorielles ;
- Les institutions financières telles que les banques, les compagnies d'assurance et les courtiers ;
- Les associations industrielles et les chambres de commerce ;
- Les organismes publics à vocation commerciale, notamment douaniers, de quarantaine, sanitaires, du développement industriel, touristiques, manufacturiers, éducatifs, financiers, agricoles et des communications ;
- Les médias – généralistes et spécialisés ;
- Les sociétés d'expédition et de fret, y compris de fret aérien, terrestre et ferroviaire ;
- Les consultants et formateurs en commerce ;
- Les producteurs d'annuaires commerciaux ;
- Les organisateurs de foires commerciales et d'événements ;
- Les organismes éducatifs offrant des formations aux exportateurs et aux négociants ;
- Les fournisseurs tels que les concepteurs et entrepreneurs organisant des exposition de produits.

Tous ces acteurs existent tant dans le pays d'origine que dans le pays d'affectation. Le CCE doit travailler avec eux, les considérer comme des alliés, pour obtenir les meilleurs résultats et travailler le plus efficacement possible.

DÉFIS COMMUNS

Les CCE s'appuient sur un réseau de soutien dans leur pays d'origine. La clef de la réussite réside dans la relation entre les CCE et les IAC. Les formations organisées par l'ITC à l'intention des conseillers commerciaux à l'étranger ont révélé les insuffisances suivantes, communes à la plupart des pays mentionnés ci-dessous :

- Les conseillers commerciaux travaillent sans mandats clairs ;
- Les objectifs et les résultats escomptés ne sont pas définis ou connus ;
- Les priorités en termes d'utilisateurs finaux, de produits et de services exportés, ainsi que de services à fournir aux exportateurs ne sont pas connues ;
- La capitale n'exerce qu'un contrôle minimum (excepté en termes administratifs) ;
- Les bonnes pratiques d'autres pays sont très peu diffusées ;
- Les jeunes recrues ne sont pas ou peu formées.

DES OBJECTIFS DE HAUT NIVEAU

L'on ne saurait trop insister sur l'importance du commerce pour un pays et pour sa population. Dans la quasi-totalité des pays en développement, le développement économique est étroitement lié à la croissance des exportations. Celle-ci est source d'emplois et favorise l'amélioration du niveau de vie. En outre, les exportateurs sont ainsi exposés à la concurrence internationale, moteur d'innovation et de progrès.

Le développement favorise normalement les importations, lesquelles doivent être financées par les recettes en devises tirées des exportations et de l'investissement étranger. Si les exportations ne connaissent pas d'expansion dynamique, la croissance économique risque fort de s'affaiblir.

Les objectifs de haut niveau du RCE sont normalement d'accroître les exportations, de diversifier les exportations et d'augmenter l'investissement étranger dans le pays d'origine. Il peut aussi tendre vers la création d'emplois, l'augmentation des exportations de marchandises et de services à la pointe du progrès technologique, ainsi que vers l'amélioration de la stabilité économique et politique.

La description de poste est parfois plus abstraite, comme par exemple 'représenter les intérêts commerciaux du pays' et 'promouvoir et faciliter le développement des exportations'.

Tel qu'indiqué plus haut, la promotion du tourisme vers le pays d'origine relève parfois de cette fonction, ce qui confirme que le tourisme est bien un service exporté. Dans ce cas-là, les acheteurs voyagent dans le pays d'origine pour acheter les services.

DES LIGNES HIÉRARCHIQUES DIVERSES

La représentation commerciale à l'étranger est assurée par différentes organisations et catégories de personnes. Un pays peut compter plusieurs réseaux de représentation commerciale à l'étranger opérant simultanément dans la même ville. Les conseillers commerciaux à l'étranger (CCE) ont ainsi plusieurs lignes hiérarchiques.

Le tableau 1 reflète la diversité des contrôles auxquels sont soumis les CCE, la première ligne de la promotion du commerce. Les représentants diplomatiques qui assument des tâches liées au commerce relèvent généralement du ministère des affaires étrangères, alors que les conseillers commerciaux peuvent travailler sous la tutelle technique d'autres ministères à vocation commerciale ou industrielle. Dans la plupart des cas, ils relèvent directement de l'ambassadeur, ce qui signifie que les CCE ont souvent deux 'patrons'.

Les bureaux du commerce extérieur sont généralement supervisés par le ministère du commerce ou l'OPC nationale. Dans certains cas ils sont gérés par des organismes professionnels tels que des chambres de commerce. Les CCE de régions du pays d'origine, de provinces, d'États ou de villes, font rapport à leurs sièges nationaux.

Tableau 1 : Lignes hiérarchiques du conseiller commercial à l'étranger

Exemples	D	RC	B	RE	Supervision
Algérie	X				Ministère des affaires étrangères (D)
Australie	X	X	X	X	Ministère des affaires étrangères (D), Austrade (RC, B), gouvernements d'État (RE)
Bénin	X	X			Ministère des affaires étrangères (D) et Ministère du commerce (RC)
Colombie	X		X		Ministère des affaires étrangères (D), Proexport (B)
Égypte	X		X		Ministère des affaires étrangères (D) et Ministère de l'industrie et du commerce (ECS) (B)
Guatemala	X		X		Ministère des affaires étrangères (D) et PACIT (B)
Indonésie	X	X	X		Ministère des affaires étrangères (D) et DG-développement des exportations nationales (B)
Mexique	X	X	X	X	Secrétariat aux affaires étrangères (D et RC), ProMéxico (B)
Uruguay	X				Ministère des affaires étrangères

Source : Strengthening Foreign Trade Representation : Methodology. Document non publié, ITC, novembre 2011.

D = Diplomates rattachés aux ambassades et consulats.

RC = Conseillers commerciaux des ambassades et consulats.

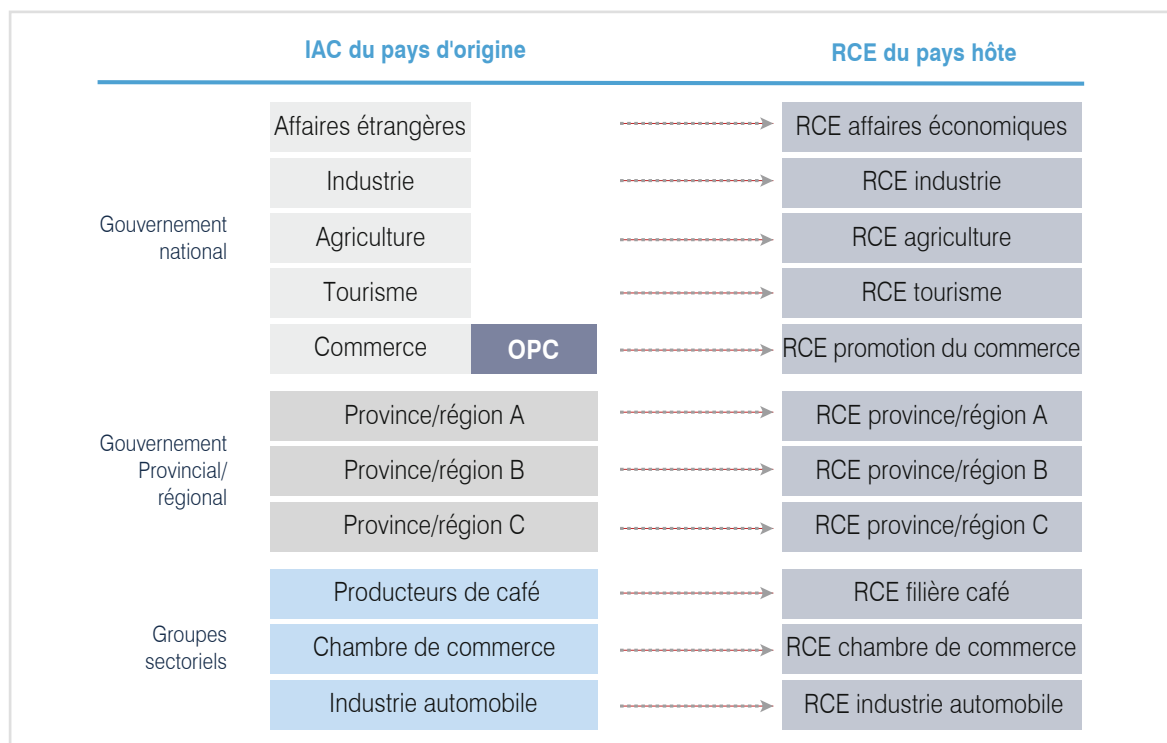
B = Bureaux commerciaux à l'étranger des OPC, associations professionnelles, généralement hébergés indépendamment.

RE = Représentants étrangers de régions ou de villes du pays d'origine, généralement hébergés de manière indépendante.

Il existe de nombreux types de RCE qui peuvent travailler en parallèle dans une ville – parfois en harmonie, parfois non. La figure 3 présente les RCE et leurs différentes lignes hiérarchiques. Les variantes sont nombreuses. À titre d'exemple, tous les spécialistes du gouvernement, comme le RCE chargé de l'agriculture, peuvent faire rapport à l'OPC. Il peut y avoir un RCE en charge des investissements, peut-être rattaché au ministère des finances. Nombre de groupes industriels peuvent employer leurs propres représentants.

Il existe une diversité d'IAC. L'avantage est que chaque branche d'activité ou région peut bénéficier d'une attention particulière ; l'inconvénient est qu'il y a fragmentation, concurrence et envoi de signaux contradictoires au marché du pays hôte. Les RCE qui représentent de multiples IAC peuvent maximiser la coopération en ayant qu'un seul bureau.

Figure 3 : Possibles lignes hiérarchiques des RCE



Il existe autant de lignes hiérarchiques que de RCE.

Note : Tableau non exhaustif ; il existe de nombreuses variantes et combinaisons de ces exemples.

POINTS FORTS ET POINTS FAIBLES

Chaque réseau de RCE présente des points forts et des points faibles, lesquels sont illustrés au tableau 2.

Tableau 2 : Réseaux de RCE : points forts et points faibles

Structure de CCE	Points forts	Points faibles
(D) Diplomates rattachés aux ambassades et consulats	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lien étroit possible entre la politique commerciale et l'activité promotionnelle ■ Coordination étroite des objectifs nationaux (avec l'image de marque, par exemple) ■ Accès facilité au gouvernement, entre autres, de par statut d'ambassade/diplomatique ■ Lignes hiérarchiques claires (normalement directement à l'ambassadeur) ■ Dispose généralement de la couverture diplomatique 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Souvent situés loin des régions commerciales ■ Priorités divergentes entre la promotion du commerce et d'autres engagements ■ Absence de lien direct avec le monde des affaires ■ Absence de lien direct avec l'IAC ou l'OPC ■ Agents généralement non sélectionnés pour leurs connaissances commerciales mais pour d'autres raisons
(RC) Conseillers commerciaux des ambassades et consulats	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lien étroit entre la politique commerciale et l'activité promotionnelle ■ Coordination étroite des objectifs nationaux (avec l'image de marque, par exemple) ■ Accès facilité au gouvernement, entre autres, de par statut d'ambassade/diplomatique ■ Agents sélectionnés pour leurs connaissances commerciales ■ Lien étroit avec l'OPC et l'IAC ■ Couverture diplomatique 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Difficultés à définir les lignes hiérarchiques (ambassadeur ou IAC) et des chevauchements sont fréquents ■ Souvent situés loin des régions commerciales ■ Risque de priorités divergentes entre la promotion du commerce et les autres fonctions de l'ambassade
(B) Bureaux commerciaux à l'étranger : généralement sous la tutelle du ministère du commerce ou des OPC	<ul style="list-style-type: none"> ■ Situés dans des centres commerciaux ■ Lien étroit avec les priorités nationales (avec l'image de marque, par exemple) ■ Personnel possédant une expérience du commerce ■ Liens étroits avec l'IAC du pays d'origine ■ Se concentrent sur les questions commerciales ■ Disposent parfois d'une couverture diplomatique 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Difficultés à définir les lignes hiérarchiques (ambassadeur ou IAC) et des chevauchements sont fréquents ■ Priorités divergentes entre la promotion du commerce et les autres fonctions de l'ambassade ■ Difficultés pour organiser les événements tels que les missions commerciales dirigées par le ministre
(B) Bureaux commerciaux à l'étranger des associations sectorielles ; généralement hébergés indépendamment	<ul style="list-style-type: none"> ■ Généralement situés dans les centres commerciaux ■ Personnel possédant une expérience du commerce ■ Liens étroits avec la branche du pays d'origine ■ Se concentrent sur les questions commerciales ■ Liens étroits possibles avec les organisations sectorielles locales équivalentes 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Éloignement des questions de politique commerciale ■ Manque de cohésion avec les priorités nationales du gouvernement (comme l'image de marque, par exemple) ■ Absence de lien direct avec l'OPC (lien uniquement avec leur propre IAC) ■ Peuvent se concentrer sur un secteur très limité et ignorer les autres ■ Peuvent nuire aux priorités d'autres organisations ■ Accès au gouvernement compliqué ■ Peuvent subventionner des activités différemment des autres organisations

Structure de CCE	Points forts	Points faibles
(RE) Représentants étrangers des régions ou villes du pays d'origine Les pays mettent parfois leurs ressources en commun pour ouvrir un bureau promotionnel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Généralement situés dans des régions commerciales ▪ Peuvent offrir des services de qualité à leurs propres groupes restreints de clients et ignorer les autres ▪ Ligne hiérarchique claire avec l'organisation du pays d'origine ▪ Promotion de l'investissement dans leur région grâce à des liens régionaux étroits et à des systèmes d'appui dans le pays d'origine 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Généralement aucune loyauté vis-à-vis des priorités nationales – vision étroite ▪ Peuvent être en concurrence avec un autre CCE dans la même région ▪ Les exportateurs peuvent choisir d'autres CCE et leurs services et accroître la charge de travail ▪ Risque de doublons ▪ Risque de confusion avec le gouvernement du pays hôte et les organisations à vocation commerciale quant aux rôles du CCE ▪ Risque de distorsion des priorités nationales (promotion de leur région aux dépens d'autres régions) ▪ Pas de couverture diplomatique, l'obtention de permis de travail peut être difficile ▪ Peuvent avoir besoin d'aide de l'ambassade lorsque les VIP du pays souhaitent organiser des visites de haut niveau pendant leurs déplacements ▪ Absence de liens directs avec l'OPC

ÉVOLUTIONS RÉCENTES

Les tendances suivantes se font plus pressantes, notamment dans les pays développés :

- Missions de conseil, par exemple, en Finlande et en Suède ;
- Facturation des services, comme en France ;
- Contrats formels avec l'IAC, le CCE et l'entreprise, comme en Colombie ;
- Efforts déployés afin de mesurer les retombées des interventions du CCE à l'exportation ;
- Indicateurs clés de performance et objectifs formels ;
- Analyse coûts/bénéfices ;
- Davantage de personnel local et moins de personnel basé dans le pays d'origine.

Voir le 'Document de travail de recherche sur les politiques 5125' de la Banque mondiale qui analyse un grand nombre d'OPC et leurs retombées sur les exportations. La conclusion générale qu'il contient indique qu'à mesure que les OPC ciblent davantage leurs interventions et que leurs ressources s'améliorent, elles parviennent mieux à accroître les exportations.

<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/4315/WPS5125.pdf?sequence=1>

APPRENDRE DES AUTRES

Il est possible de tirer des enseignements des autres réseaux de CCE en consultant leurs sites web pour voir comment ils fonctionnent, comment ils fixent leurs priorités et s'ils facturent leurs services. Certains sites web sont accessibles à tous, alors que d'autres sont uniquement ouverts aux entreprises domiciliées dans le pays. L'ITC s'est penché sur l'approche adoptée par différents pays, y compris sur les politiques tarifaires de différents réseaux de RCE.

Pour apprendre des autres, il est aussi possible de tisser des liens avec d'autres CCE basés dans la même ville ou dans le même pays, ou à l'étranger. Les CCE sont confrontés aux mêmes problèmes, quel que soit leur pays d'origine, et ils sont généralement disposés à partager leur expérience avec un collègue. Il est assez rare que deux CCE soient en concurrence pour le même contrat. Les informations partagées par les CCE ont probablement plus de poids que les domaines sur lesquels ils se concurrencent. L'ITC facilite ce type de réseautage en organisant des ateliers et des forums sur l'échange de bonnes pratiques par les CCE. Dans la plupart des grandes villes commerciales vous trouverez un réseau de RCE qui se retrouvent fréquemment autour d'un déjeuner pour partager leur expérience. Ce peut être un outil de réseautage très utile. Les associations de CCE créées dans les villes de Miami (INTRADE), de Buenos Aires (ACACE) et de Madrid (ACELA) sont autant d'exemples d'expériences réussies.

REPRÉSENTATION COMMERCIALE – UNE MISSION CLAIRE

Tout le monde s'accorde à dire que les bureaux commerciaux à l'étranger sont généralement plus efficaces que les autres dispositifs de RCE. Les raisons à cela sont données au tableau 2. La mission des bureaux du commerce extérieur est claire : promouvoir les exportations, voire l'investissement. Les lignes de responsabilité bien définies ; ils sont habituellement basés dans un centre commercial et leur personnel possède une expérience du commerce. Les autres types de structures de représentation commerciale à l'étranger visent souvent des objectifs multiples, autres que commerciaux, sont moins impliquées dans le monde du commerce et leur personnel possède rarement une expérience du commerce. Tout est question de spécialisation.

LES RÉSEAUX DE CCE SONT-ILS CORRECTEMENT SUPERVISÉS ?

Lorsqu'un réseau de RCE fait directement rapport à une organisation spécialisée telle qu'une IAC, il est possible de donner des lignes directrices plus claires, de fixer des priorités précises et de faire en sorte que les CCE répondent de leurs résultats. Lorsque les lignes hiérarchiques sont floues ou qu'il faut satisfaire plusieurs supérieurs hiérarchiques, établir des priorités claires devient plus difficile et, par conséquent, il est plus difficile de mesurer les résultats obtenus. Cette situation confirme la nécessité de se doter de modèles opérationnels semblables à ceux des spécialistes du commerce qui font directement rapport à une IAC.

LE PAIN QUOTIDIEN

Parmi les tâches assumées au quotidien figurent :

Politique commerciale

- Contacts avec le gouvernement du pays du Poste au sujet des questions de politique commerciale ;
- Étude des débouchés pouvant découler des changements de politique opérés ;
- Étude et présentation de rapports sur les obstacles au commerce ;
- Représentation du pays dans les réunions professionnelles ou gouvernementales de haut-niveau ;
- Faire office d'observateur officiel aux réunions de haut-niveau lorsque le pays d'origine n'est pas membre du groupe ;
- Établissement de relations étroites avec divers ministères à vocation commerciale.

Représentant d'ambassade

- Préparer des rapports économiques sur le pays du Poste ;
- Prodiguer conseils économiques et commerciaux à l'ambassadeur ;
- Fournir des informations commerciales à d'autres organismes gouvernementaux basés dans le pays d'origine sur les questions telles que la technologie, l'éducation et le tourisme ;
- Organiser des événements à vocation commerciale ou industrielle à l'intention d'autres agences gouvernementales ;
- Représenter le pays lors de fêtes ou de célébrations nationales.

Représentant d'IAC

- Fournir de l'intelligence commerciale ;
- Prodiguer des conseils à l'IAC en matière de stratégies commerciales ;
- Mettre en œuvre la stratégie de l'IAC dans le pays du Poste ;
- Communiquer des nouvelles et des études de cas positives à l'IAC ;
- Apporter des contributions aux systèmes nationaux de gestion de la relation client ;
- Intervenir lors des événements organisés par l'IAC dans le pays d'origine ;
- Contribuer aux plans d'exportation nationaux.

Facilitateur pour les exportateurs

- Répondre aux demandes commerciales émanant du pays d'origine ;
- Répondre aux demandes commerciales émanant des importateurs potentiels ;
- Recenser les nouveaux débouchés pour les exportateurs ;
- Effectuer des études de marché pour les exportateurs ;
- Établir les programmes des visites commerciales pour les exportateurs ;
- Organiser les missions commerciales ;
- Organiser la participation aux expositions de produits ;
- Organiser les visites des acheteurs dans le pays d'origine ;
- Organiser des séminaires et des réunions professionnelles pour les exportateurs ;
- Organiser des séminaires à l'intention des importateurs et des investisseurs potentiels ;
- Organiser des programmes axés sur le commerce à l'intention des VIP (présidents ou ministres de provinces, par exemple) ;
- Trouver des partenaires locaux potentiels pour les exportateurs ;
- Présenter les exportateurs aux personnalités locales clés, y compris aux responsables de la réglementation.

Chargé des relations publiques

- Gérer les relations avec les médias ;
- Promouvoir une image positive du pays d'origine ;
- Jouer un rôle de représentation au travers de réunions et d'interventions ;
- Organiser des programmes pour les journalistes économiques en visite dans le pays d'origine ;
- Être membre d'un conseil d'administration ou d'une chambre de commerce ;
- Prendre part aux activités organisées à l'intention des CCE locaux de différents pays ;
- Organiser des activités avec les représentants locaux des entreprises basées dans le pays d'origine.

Administrateur de bureau

- Gérer les locaux, le personnel, les ressources et les systèmes d'information ;
- Gérer les finances et contrôler le budget ;
- Élaborer les rapports mensuels et autres rapports d'activité ;
- Coordonner la formation du personnel.

Promoteur des investissements

- Rechercher des investisseurs potentiels ;
- Organiser des visites du pays d'origine pour les investisseurs potentiels ;
- Organiser des événements de promotion du pays d'origine auprès des investisseurs.

Promoteur du tourisme

- Organiser des campagnes de publicité et promotionnelles ;
- Organiser la participation aux salons et expositions touristiques ;
- Offrir son assistance pour les missions commerciales axées sur le tourisme ;
- Travailler l'image de marque et la perception du pays.

Achats

- Le CCE peut avoir un rôle à assumer en matière d'achats pour le pays d'origine, notamment dans les gros appels d'offres.

Activités dans des pays tiers

- Lorsqu'il est accrédité auprès de plusieurs pays, le CCE peut être appelé à réaliser les tâches susmentionnées autant de fois que le nombre de pays dans lesquels il est accrédité.

INTERVENIR DANS TOUS LES SECTEURS

Toutes ces activités courantes visent à permettre la réalisation d'objectifs de haut-niveau. À titre d'exemple, faire un rapport sur les obstacles au commerce permet d'inscrire cette question à l'ordre du jour des négociations commerciales. Ces négociations commerciales visent alors à abaisser les obstacles et à accroître les échanges commerciaux, et donc les exportations du pays d'origine. De même, présenter à l'IAC des études de cas positives est un moyen d'encourager d'autres entreprises à essayer d'exporter vers le marché d'affectation, ce qui permet d'augmenter et de diversifier les exportations.

En plus de devoir gérer l'ensemble de ces tâches, le CCE doit travailler avec toutes les branches d'activité, en apprendre suffisamment sur chaque exportateur pour offrir une valeur ajoutée et, à terme, favoriser la conclusion de contrats.

Il doit pour cela pouvoir côtoyer des ministres du commerce un jour et le lendemain visiter un abattoir. Il doit pouvoir satisfaire à de multiples demandes, y compris de l'IAC, de l'ambassadeur, des exportateurs, des importateurs et des VIP en visite.

Le CCE est constamment en représentation. Il se doit d'être parfaitement intègre et de ne jamais divulguer de secrets commerciaux. Le CCE doit se tailler une réputation de professionnalisme, de fiabilité et adopter une ligne de conduite irréprochable. La profession n'est pas une gageure mais elle est très gratifiante.

Encadré 1 : Ce dont les conseillers commerciaux à l'étranger (CCE) ont besoin de la part des institutions d'appui au commerce

- Un énoncé clair de ce que le CCE est censé faire, y compris une définition des priorités et des indicateurs clés de performance.
- Des lignes hiérarchiques claires de sorte que le CCE n'ait pas plusieurs supérieurs.
- Un programme annuel prévoyant un préavis d'au moins 12 mois avant les grandes expositions commerciales et 4 mois avant les missions commerciales et un délai suffisant avant toutes les autres manifestations.
- Un budget suffisant pour réaliser les indicateurs clés de performance.
- Un soutien au CCE et à sa famille ainsi qu'une reconnaissance de leurs besoins.
- Un site web centralisé sur lequel le CCE pourra accéder aux avis de vacances de postes, bulletins d'information et autres documents pertinents.
- Des informations détaillées et actualisées sur les exportateurs nationaux, provenant soit d'un annuaire des exportateurs, d'une base de données ou d'un système de gestion de la relation client reliant les IAC et leurs utilisateurs.
- Un appui dans le pays d'origine pour : l'organisation de missions, de présentations, d'autres manifestations et pour la promotion du pays du Poste pour permettre la sélection soignée d'exportateurs qualifiés.
- Un jeu clair de politiques opérationnelles pour les questions telles que l'acceptation des cadeaux ; le niveau de soutien que les CCE sont censés apporter aux exportateurs et une liste des services que le CCE ne fournira pas aux exportateurs (organisation des déplacements, par exemple).
- Des programmes de formation pour le CCE et le personnel.
- Limiter au minimum les rapports à établir et simplifier les procédures.
- Un contrat de travail clair énonçant toutes les conditions applicables : rémunération, indemnités, ajustements pour l'inflation ou en cas de fluctuation des devises, voyage de retour, congés, responsabilités en matière de reddition de comptes et arrangements budgétaires.
- Enregistrer les demandes commerciales des entreprises qui ne sont pas prêtes à exporter, préserver le CCE de ces demandes et fournir aux exportateurs des informations claires sur ce que les CCE peuvent et ne peuvent pas faire pour eux.
- Un programme de passage de relai au nouveau CCE ainsi que des informations sur les contacts importants à l'intention du nouveau CCE.

Encadré 2 : Ce dont les institutions d'appui au commerce ont besoin des conseillers commerciaux à l'étranger (CCE)

- Une bonne gouvernance et une bonne gestion des finances, du personnel et des ressources du Poste.
- L'établissement de priorités pour le Poste qui permettront de mettre en œuvre les indicateurs clés de performance.
- Des renseignements précis sur l'attrait du marché pour différents produits et services.
- De trois à six exemples de réussite chaque année.
- Une coopération lorsque des tâches sont imposées au CCE avec peu de préavis.
- La présentation de rapports en temps et heure.
- Un appui pour la réalisation des activités importantes au plan politique mais qui peuvent avoir un rendement minime.
- Faire en sorte que les informations relatives au Poste figurant sur le web soient pertinentes, à jour et intéressantes.
- Tenir l'IAC informée des crises imminentes ou des succès enregistrés.
- Assurer la sécurité des systèmes et du personnel.
- Assurer une communication suffisante avec les médias, sans faire de commentaire sur les questions de politique sans autorisation préalable.
- Tenir l'IAC informée des questions liées aux relations commerciales, obstacles, restrictions et changements à l'importation.
- Prévenir suffisamment tôt des missions commerciales imminentes ou des rencontres acheteurs-vendeurs prévues sur le marché du pays d'origine.
- Entretenir de bonnes relations avec le reste de l'ambassade, les alliés et autres services gouvernementaux.



CHAPITRE 2

DE LA THÉORIE À LA PRATIQUE

PLAN NATIONAL DE DÉVELOPPEMENT	24
STRATÉGIE NATIONALE D'EXPORTATION	25
SÉLECTIONNER LES BRANCHES D'ACTIVITÉ NATIONALES PRIORITAIRES	30
ÉTABLIR DES PRIORITÉS POUR LE MARCHÉ.....	31
ÉTABLIR DES PRIORITÉS PAR PRODUIT ET PAR SERVICE.....	32
ÉTABLIR DES PRIORITÉS PARMIS LES CLIENTS.....	34
STRATÉGIES POUR LES ASPIRANTS EXPORTATEURS.....	36
STRATÉGIE APPLICABLE AU MARCHÉ DU TOURISME	37
STRATÉGIE DE PROMOTION DES INVESTISSEMENTS	38
DE LA STRATÉGIE À L'ACTION	38
ACCÉDER AU MARCHÉ	40

DE LA THÉORIE À LA PRATIQUE

PLAN NATIONAL DE DÉVELOPPEMENT

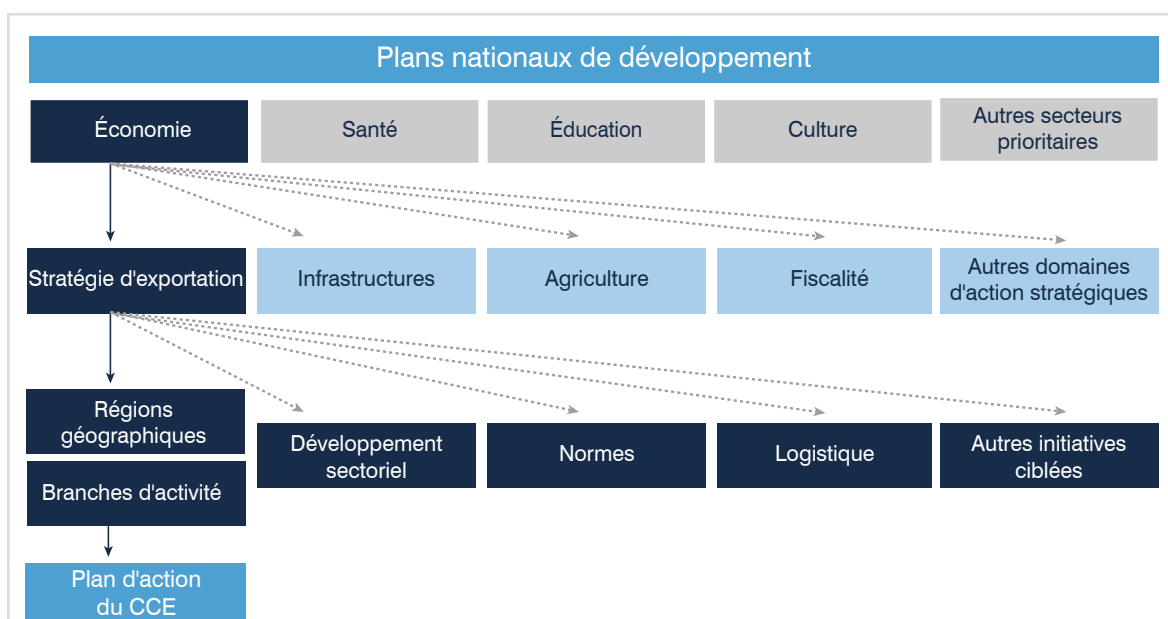
La stratégie commerciale nationale est un plan qui s'inscrit dans le plan national de développement économique et social. Ce dernier est généralement élaboré par une unité de politique économique de haut niveau du gouvernement, comme le Trésor public, par exemple. La stratégie commerciale peut englober tant les importations que les exportations ; l'objectif global étant généralement d'accroître la richesse des citoyens du pays. Dans ce contexte, la richesse se mesure habituellement en termes financiers mais parfois aussi au plan social (inégalités de revenu, constitution d'un capital social). Elle peut aussi se mesurer selon la diversification des exportations. Les deux niveaux supérieurs de la figure 4 montrent que la stratégie d'exportation n'est qu'un élément du plan national de développement.

Certains volets de la stratégie d'exportation concernent l'OPC et l'IAC mais ne concernent qu'indirectement le CCE, voire pas du tout. Le CCE n'intervient pas, ou très peu, dans les campagnes visant à introduire les normes qualité industrielles sur le marché d'origine, par exemple.

Le diagramme ci-dessous représente un plan d'action pour un Poste de CCE qui découle idéalement, en plusieurs temps, du plan national de développement. L'OPC national se voit généralement demander de traduire les objectifs de la stratégie nationale d'exportation en activités axées sur des pays et/ou branches d'activité. Ces priorités permettent de déterminer ce qui est le plus important pour le Poste de CCE en question. Les priorités ne sont pas systématiquement sectorielles ; elles peuvent être liées à la marque nationale, aux investissements, à la diversification des exportations, etc. Une fois ces priorités établies, le CCE se doit d'élaborer un plan d'action pour parvenir aux résultats souhaités, en collaboration avec l'OPC.

En bas de la figure 4 se trouvent les éléments de la stratégie d'exportation qui concernent l'IAC mais qui ne concernent qu'indirectement le CCE. À titre d'exemple, le CCE n'est guère concerné par les campagnes d'introduction des normes qualité sur le marché du pays d'origine.

Figure 4 : Des plans nationaux de développement aux plans d'action du CCE



Le présent guide traite du volet économique du plan et non des importations. C'est généralement principalement dans ce domaine que se retrouvent le CCE et l'IAC. Le présent chapitre met l'accent sur la manière dont les CCE devraient prioriser leur travail en fonction des buts et objectifs de haut niveau, dans l'idéal dans le cadre du plan national de développement.

La figure 4 explique comment segmenter les clients pour élaborer une stratégie d'exportation gérable. Les clients peuvent être classés selon leur branche d'activité, agriculture ou services, par exemple, puis par marché géographique, comme Amérique du nord ou Moyen-Orient. Des priorités sont ensuite définies et à partir de cette grille se dessine un plan d'action et d'activités pour le CCE basé dans l'une de ces régions.

Il existe de nombreuses possibilités de segmenter et d'établir des priorités mais toutes soulèvent des problèmes.

STRATÉGIE NATIONALE D'EXPORTATION

La stratégie nationale d'exportation devrait partir de buts de haut niveau découlant du plan national de développement. Ces buts de haut niveau englobent des objectifs tels que :

- Accroître la valeur totale des exportations ;
- Diversifier les exportations et les marchés ;
- Éradiquer la pauvreté dans une région donnée ;
- Accroître le nombre d'exportateurs ;
- Accroître la valeur ajoutée des exportations par l'augmentation de l'ouvrage intérieure ;
- Accroître les exportations de branches d'activité données, comme par exemple les industries de haute technologie ;
- Améliorer la qualité des exportations ;
- Améliorer les infrastructures d'exportation, comme de transport, les installations portuaires et d'entreposage frigorifique ;
- Améliorer l'efficacité à l'exportation ;
- Éduquer les exportateurs ;
- Créer des emplois ;
- Acquérir de nouvelles technologies ou de nouveaux savoirs ;
- Relever le niveau de vie d'un groupe désavantagé ;
- Améliorer la commercialisation.

Ces buts de haut niveau ne sont pas isolés mais sont liés à d'autres éléments de la stratégie nationale de développement. La stratégie nationale en matière d'éducation peut être liée aux objectifs d'éducation des exportateurs ou aux programmes relatifs aux normes axés sur l'amélioration de la qualité des exportations. Les objectifs de développement industriel peuvent être liés au souhait du gouvernement de développer tel ou tel secteur d'activité, en partie grâce à l'augmentation des exportations. Il existe normalement aussi des liens entre les plans de développement des infrastructures nationales et l'amélioration de la logistique à l'exportation.

Pour que la stratégie d'exportation porte ses fruits, un vaste consensus et un soutien de taille sont nécessaires. Ce consensus ne coule pas de source et il est difficile d'assurer un soutien universel. C'est ainsi que les OPC et les IAC se retrouvent souvent à devoir mettre en œuvre une stratégie nationale d'exportation sans pouvoir compter sur un réel soutien de la part d'autres organismes gouvernementaux. Elles sont parfois même en concurrence avec ces organismes ou d'autres entités gouvernementales telles que les gouvernements d'État ou provinciaux.

L'ITC offre un large éventail d'outils et de conseils pour l'élaboration des stratégies nationales d'exportation, voir : <http://www.intracen.org/trade-support/national-export-strategy-design/overview/>.

Encadré 3 : Que faire en l'absence de plan national de développement ?

Certains pays disposent d'un plan national de développement et d'agences de planification. En l'absence d'un plan national de développement, l'OPC ou l'IAC peuvent travailler à partir de leur propre énoncé de mission. Celui-ci devrait refléter les mêmes buts de haut niveau que ceux qui découleraient du plan national de développement, mais en étant plus axés sur le commerce que sur le social. À titre d'exemple, une OPC ou une IAC se verront demander de promouvoir les exportations nationales, voire de diversifier les exportations et de créer des emplois.

Si tel est le cas, alors la stratégie d'exportation reposera sur ces objectifs et l'énoncé de mission constituera les buts de haut niveau. Les résultats de l'ensemble de l'organisation, y compris des RCE, devraient alors être mesurés selon des buts fixés dans l'énoncé de mission.

Au plan interne il est plus facile de dégager un consensus autour d'objectifs élargis tels que 'accroître la valeur des exportations'. La chose est plus compliquée lorsque les objectifs sont plus ciblés, tels que 'accroître les exportations de moteurs électriques', par exemple. C'est pour cette raison que la stratégie nationale d'exportation est parfois rédigée en des termes très généraux, libre aux OPC ou à l'IAC de compléter les détails du plan. Transformer des objectifs généraux en buts tangibles, puis obtenir des résultats en accord avec ces buts, n'est pas chose facile.

L'élaboration de la stratégie nationale d'exportation relève de l'OPC et de l'IAC. Bien que le présent guide s'adresse aux CCE, il est utile que ces derniers comprennent les diverses méthodes employées dans la mesure où elles ont une incidence sur les plans d'action.

DÉFINIR UN PLAN D'ACTION

Nous suivrons, dans la présente section, un exemple hypothétique unique tout au long des processus qui débouchent sur l'établissement d'un plan d'action pour un Poste de RCE. À partir d'un objectif de haut niveau tel que 'réduire la pauvreté dans la province de Lalbur', sachant que tout indique que l'augmentation des exportations de la région contribuera à réduire la pauvreté, l'OPC doit :

- Comprendre le secteur d'activité ou l'économie de la région ;
- Recenser les secteurs recelant un potentiel à l'exportation ;
- Élaborer des stratégies adéquates pour accroître les exportations.

Chacun de ces buts exige une quantité de travail conséquente. À titre d'exemple, pour recenser les secteurs recelant un potentiel à l'exportation, l'OPC doit :

- Recenser les entreprises qui exportent déjà et comprendre sur quoi repose leur compétitivité et leur réussite ;
- Recenser les exportateurs potentiels et comprendre pourquoi ils n'exportent pas encore ;
- Comprendre ce qu'il y a lieu de faire pour lever les obstacles et doper les exportations.

L'OPC pourrait constater, par exemple, l'existence d'exportateurs de riz biologique produit sans pesticide qui réussissent et leur activité pourrait être considérablement développée. Ces exportateurs seraient alors un groupe cible essentiel et une stratégie d'exportation serait élaborée précisément pour ce secteur.

ANALYSE FFPM : NE PAS PERDRE DE VUE LA BRANCHE D'ACTIVITÉ

Pour recenser les groupes cibles et élaborer une stratégie, il est conseillé de réaliser une analyse FFPM (forces, faiblesses, possibilités, menaces) pour la branche d'activité en question. Il n'est cependant pas simple de définir avec exactitude les forces, faiblesses, possibilités et menaces qui entrent en ligne de compte et l'on peut facilement se retrouver face à un tableau mitigé de la situation. S'agit-il des forces de l'ensemble de la branche d'activité ? S'agit-il de possibilités pour l'OPC ? Pour l'association professionnelle de la branche ? Pour l'ensemble du pays ? Pour éviter toute confusion, l'analyse FFPM devrait être réalisée sous l'angle des membres de la branche d'activité.

Dans l'idéal, l'analyse FFPM contribue à recenser les situations dans lesquelles forces et possibilités se conjuguent. Il convient alors de se poser la question suivante : 'Que faire ?' L'analyse FFPM n'est pas une fin en soi, elle permet uniquement de définir les mesures à prendre. Elle peut toutefois être très utile à l'heure d'élaborer une stratégie pour le groupe cible. Pour de plus amples informations sur l'analyse FFPM, voir : <http://articles.bplans.com/business/how-to-perform-swot-analysis/116>

STRATÉGIES D'EXPORTATION : AU-DELÀ DU MARKETING

Les stratégies d'exportation présentent de multiples facettes. Elles portent notamment sur :

- Les financements à trouver ;
- L'amélioration de la qualité, des normes et de la recherche ;
- L'amélioration de la logistique ;
- L'amélioration des normes éducatives ;
- L'amélioration de la gouvernance de la branche d'activité ;
- L'amélioration de la commercialisation – conditionnement, image de marque, identification du marché, pénétration et promotion du marché.

La conclusion la plus importante est que la stratégie de développement des exportations n'est pas qu'une question de marketing. Le RCE est principalement associé aux activités de marketing. Mais en l'absence de mesures en rapport avec d'autres éléments du plan, elles risquent fort d'être un échec.

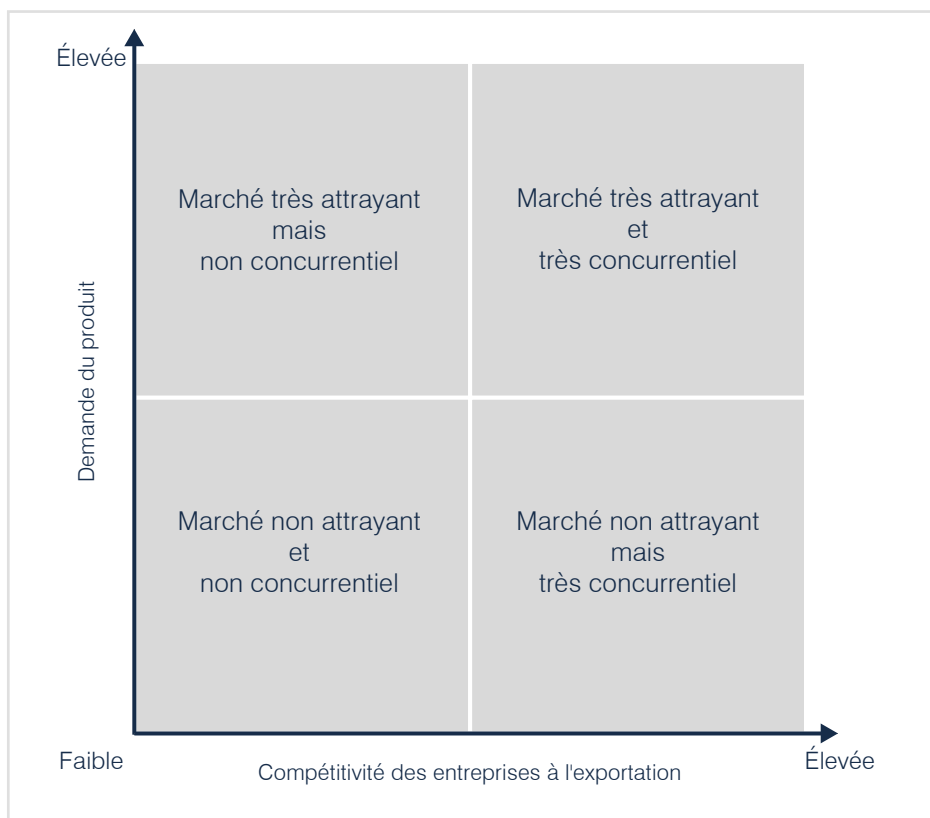
Dans cet exemple, l'étape suivante pour l'OPC ou l'IAC pourrait être une recherche documentaire approfondie pour sélectionner les meilleurs marchés. L'ITC offre une palette de bases de données en ligne, telles que Trade Map, Investment Map, Market Access Map, Trade Competitiveness Map et Standards Map, pour faciliter ce type d'analyse. Voir : <http://legacy.intracen.org/marketanalysis/default.aspx>. Depuis le 1er janvier 2008, tous les utilisateurs de pays moins avancés et de pays et territoires en développement bénéficient d'un accès gratuit aux outils d'analyse des marchés de l'ITC. S'il existe un réseau de RCE, il sera vraisemblablement plus rapide et plus précis de demander aux CCE de procéder à une rapide évaluation de leur marché pour le riz biologique produit sans pesticide. Les statistiques officielles peuvent donner une indication, mais rien ne remplace les observations sur le terrain et les discussions avec les importateurs du produit ou du service visé. Pour procéder à une évaluation rapide du marché, il est possible de combiner deux paramètres fondamentaux de la matrice d'étude du marché :

- L'attrait du marché ;
- La compétitivité des fournisseurs du marché intérieur.

Le résultat peut se présenter tel qu'indiqué dans la Figure 5, les marchés les plus attrayants figurant dans l'encadré en haut à droite.

Pour l'OPC ou l'IAC, la question complexe est 'Quel marché ?' La question peut être étudiée en profondeur. De nombreuses méthodes, toutes plus complexes les unes que les autres et assorties de formules de pondération, existent pour y répondre. La technique décrite dans la figure 5 fournit néanmoins une vue d'ensemble rapide, écarte ce qui coule de source et se concentre sur les secteurs recelant un potentiel moyen ou élevé. Les CCE ne devraient pas se lancer dans des projets de recherche d'envergure pour trouver ces renseignements. Le processus devrait être rapide, fondé sur l'observation et qualitatif.

Figure 5 : Établir un ordre de priorité entre les filières



Pour déterminer 'l'attrait du marché', le CCE devrait s'interroger sur :

- La taille du marché ;
- Le volume et la proportion des importations ;
- Le taux de croissance des importations ;
- Les obstacles et la réglementation à l'importation ;
- La concurrence ;
- La qualité et le conditionnement ;
- Les tendances du marché.

Pour déterminer la 'compétitivité des fournisseurs', le CCE aura besoin d'informations émanant de l'OPC et de l'IAC sur les points suivants :

- Connaissance des éventuelles exportations déjà enregistrées ;
- Prix relatifs ;
- Type d'offre, par exemple gros volumes, bas prix ou qualité élevée, prix élevé ;
- Évolution de la production.

Encadré 4 : Discuter avec des représentants du marché

Le CCE doit s'entretenir avec des représentants du marché et avec ceux qui sont susceptibles d'importer. Il en tirera les renseignements les plus précieux sur les questions telles que l'évolution et la demande du marché. Les importateurs potentiels réunissent tous les ingrédients susceptibles de rendre le marché 'attrayant'.

Dès lors que l'OPC a obtenu des réponses de son réseau de RCE et les a représentées dans un diagramme, des ajustements peuvent s'avérer nécessaires. Adopter une perspective mondiale n'est pas chose facile pour le CCE. Les importations à destination d'un territoire peuvent lui sembler importantes, mais aux yeux d'un autre CCE elles ne le seront pas. L'OPC devra trancher.

À ce stade, la branche ciblée (du riz sans pesticide) sera ajoutée aux secteurs prioritaires pour certains CCE. Ils devront ensuite élaborer des programmes appropriés, lesquels pourront comprendre une mission commerciale ou des recherches sur-mesure.

Le tableau 3 résume les mesures suivies au stade de l'élaboration de la stratégie.

Tableau 3 : Élaboration de la stratégie d'exportation

Élaboration de la stratégie d'exportation	Exemple
1. Fixer des buts de haut niveau	Éliminer la pauvreté dans la province de Lalbur
2. Comprendre les branches d'activité concernées	Principalement de l'agriculture de subsistance ; quelques échanges de riz
3. Recenser les groupes cibles	Riz biologique produit sans pesticide
4. Élaborer des stratégies d'exportation pour le groupe cible	Stratégie de développement et d'exportation polyvalente
5. Déterminer ce que cela implique pour les programmes de RCE	Si le lieu d'affectation du CCE n'est pas prioritaire – lancer un programme

Un exemple d'objectif de haut niveau – éradiquer la pauvreté dans une province – a été étudié pour voir comment le processus peut être traduit en un ensemble de buts pour le lieu d'affectation du CCE. Les mêmes procédures devront être suivies pour d'autres buts de haut niveau, même si elles peuvent être bien plus complexes.

Chacun des buts de haut niveau doit être étudié séparément. Essayer d'atteindre tous les buts au plus haut niveau peut être source de conflits internes et il peut s'avérer nécessaire de revoir certains des buts ou de les classer par ordre prioritaire.

À titre d'exemple, le meilleur moyen d'atteindre un but de haut niveau tel que l'augmentation des exportations pourrait être de travailler avec les 10 plus gros exportateurs et les aider à accroître leurs exportations de 10 %. Cette solution pourrait être plus efficace que de faire en sorte que des milliers de PME augmentent leurs exportations dans les mêmes proportions. Toutefois, si un but de haut niveau distinct impliquant d'améliorer les résultats à l'exportation des PME a été fixé, alors des tensions pourraient naître entre les deux buts.

Encadré 5 : Faire en sorte que la stratégie reste simple

Quiconque élabore des stratégies industrielles, axées sur le marché ou l'exportation peut aisément céder à la tentation de compliquer les choses outre-mesure. Normalement, une quantité importante de données est disponible et l'on peut être tenté d'utiliser un grand nombre de variables dans des modèles quasi-mathématiques assortis de pondérations notionnelles.

À noter que les données sont toujours en deçà de la réalité. Les variables, quelles qu'elles soient, sont rarement mesurées avec une précision supérieure à + ou – 10 %. Lorsque la stratégie aura été élaborée, il se peut que le monde ait évolué ou que l'environnement ait changé. Le gouvernement peut lui aussi avoir changé et s'être fixé de nouvelles priorités.

Autant d'arguments en faveur de stratégies simples. Les modèles les plus simples ne sont pas particulièrement précis, pas plus que les modèles complexes. Mais les premiers présentent l'avantage de pouvoir être utilisés rapidement, d'être faciles à comprendre et à modifier.

SÉLECTIONNER LES BRANCHES D'ACTIVITÉ NATIONALES PRIORITAIRES

Pour sélectionner des branches d'activités prioritaires, l'OPC ou l'IAC doit commencer par fixer les buts de haut niveau dans un plan national de développement dont certaines priorités découleront logiquement. En l'absence de plan national de développement, l'OPC ou l'IAC devra se baser sur son énoncé de mission, lequel devrait comprendre des buts de haut niveau tels qu'accroître et diversifier les exportations. Atteindre ces objectifs exige une méthode pour établir des priorités en termes de branches d'activité. Il s'agira pour commencer de les classer en catégories, une tâche qui incombe à l'OPC ou à l'IAC.

Il existe de nombreuses manières de segmenter les clients et les marchés. La meilleure solution consiste à les regrouper de façon à permettre des économies d'échelle en termes de gestion. En l'absence de stratégie, il est possible de gérer les clients individuellement. Il est aussi possible d'élaborer une stratégie pour un groupe de 50 clients constituant le noyau dur d'une branche d'activité. La stratégie présentera vraisemblablement de multiples facettes allant de l'amélioration des normes et de l'identification de nouveaux marchés à la création d'une image de marque nationale.

Méthodes répandues pour segmenter clients et marchés :

- Branche d'activité ;
- Produits similaires ;
- Filières professionnelles ;
- Marchés cibles ;
- Taille de l'entreprise ;
- Valeur des exportations ;
- Taux de croissance des exportations ;
- Régions du pays d'origine ;
- Étape du cycle d'exportation ;
- Type de services dont a besoin l'IAC ;
- Proportion de valeur ajoutée ;
- Degré d'innovation ;
- Mode d'exportation ;
- Compétitivité des prix.

Chacun de ces critères peut être encore subdivisé (petit à grand, non-exportateur, exportateur expérimenté, etc.). La difficulté consiste parfois à s'y retrouver dans toutes les combinaisons possibles.

Une première subdivision grossière peut être effectuée à partir des résultats à l'exportation à l'instant T et dans un passé récent. Les outils d'analyse du marché de l'ITC peuvent ici être utiles. Voir <http://legacy.intracen.org/marketanalysis/default.aspx>

Il est ainsi possible de se faire une idée des domaines qui recèlent un potentiel. Les chiffres ne laissent toutefois entrevoir qu'une partie de la réalité. Les exportations dans un secteur d'activité peuvent être importantes et en augmentation du fait d'une seule multinationale. Ou alors, les exportations de telle classification douanière peuvent être en baisse sans que cela n'apparaisse parce qu'elles sont cachées car elles appartiennent à une catégorie plus vaste dont la classification est différente. Les exportations du produit présentant un intérêt peuvent connaître une augmentation rapide, mais les données ne pas être suffisamment ventilées pour le révéler. Une compréhension précise des chiffres bruts est indispensable.

La segmentation par branche d'activité est probablement la plus courante, suivie par la segmentation par marché d'intérêt. Les institutions d'appui au commerce sont généralement organisées de la même manière, soit par région géographique, soit par branche d'activité.

CE SONT DES ENTREPRISES INDIVIDUELLES QUI EXPORTENT

Un postulat caché sous-tend cette planification stratégique, à savoir qu'il est possible d'établir des priorités et de travailler avec un groupe d'entreprises ou une branche d'activité telle que le secteur de l'automobile. L'idée est qu'en travaillant avec un groupe d'entreprises il sera possible d'obtenir des résultats plus probants qu'en travaillant à titre individuel avec chaque entreprise. Ce n'est pas toujours le cas. Ce sont les entreprises, considérées individuellement, qui concluent des contrats à l'exportation, pas les branches d'activité. Des résultats équivalents pourraient peut-être être obtenus, moyennant moins d'efforts, en se concentrant sur une ou deux entreprises.

Nombre d'exemples de réussite existent toutefois, qui montrent qu'un groupe d'entreprises de la même branche a mis en œuvre une stratégie conjointe d'exportation et lancé une campagne conjointe de commercialisation à l'exportation qui ont porté leurs fruits. Pour la campagne en faveur des mangues sénégalaises, voir : <http://www.intracen.org/projects/ntf-ii/senegal/>.

Les changements survenus dans la filière du kiwi à l'échelle mondiale et nationale ont contraint les producteurs néo-zélandais à s'adapter à un nouvel environnement. L'étude de cas relative à la Nouvelle-Zélande laisse à penser que parmi les facteurs de réussite figuraient :

- Le rôle des chefs de file de la filière ;
- L'innovation ;
- La structure de la filière ;
- Les économies d'échelle et le pouvoir du marché ;
- L'image de marque, la différenciation et la stratégie ;
- Le développement de la chaîne de valeur ;
- Les études de marché, la réactivité et la diffusion de l'information.

La réussite de la filière est indéniablement liée à une multitude de facteurs ayant une influence sur la production, la logistique et divers aspects de la commercialisation, mais pas uniquement. Voir http://www.dspace.lincoln.ac.nz/dspace/bitstream/10182/862/1/aeru_rr_311.pdf.

ÉTABLIR DES PRIORITÉS POUR LE MARCHÉ

Sélectionner certaines branches d'activité puis désigner les marchés qui leur correspondent le mieux peut s'avérer complexe. Cette tâche incombe souvent aux OPC et là aussi, mieux vaut faire simple.

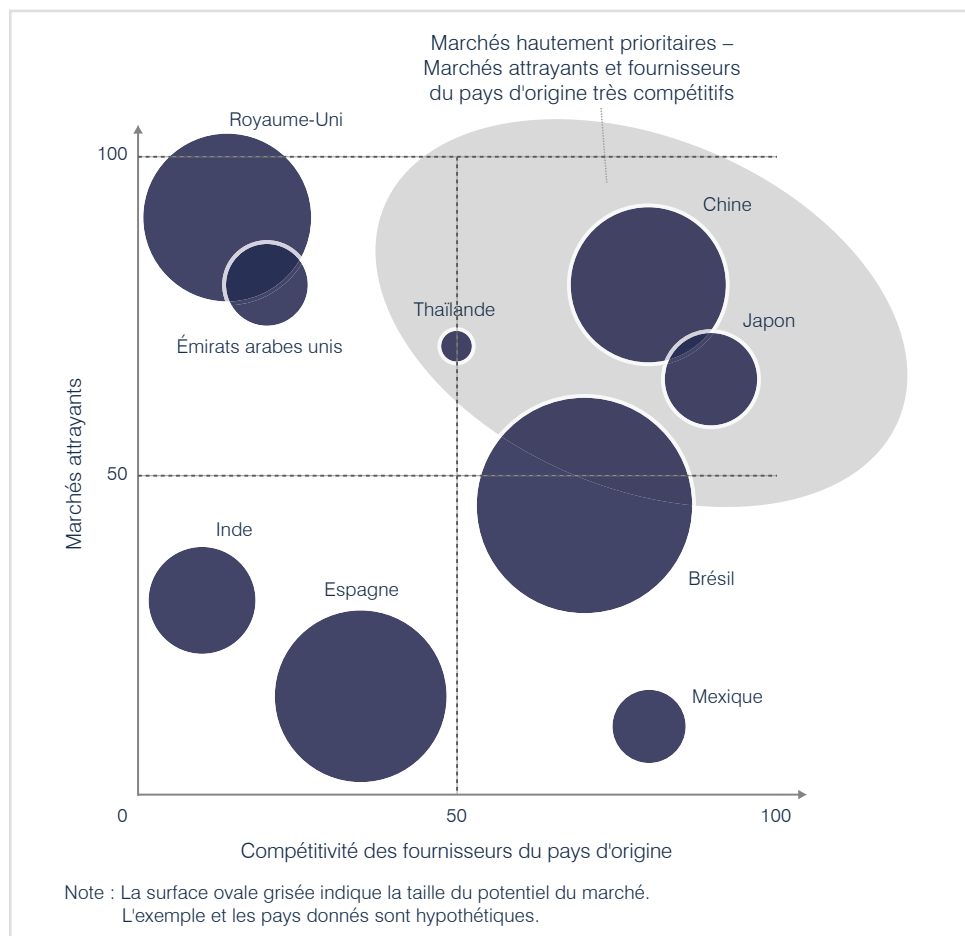
Le modèle proposé ci-après – attrait du marché versus compétitivité des fournisseurs du pays d'origine – est un modèle relativement simple applicable dans la plupart des situations.

À titre d'exemple, si l'OPC a sélectionné 50 secteurs de produits ou de services et souhaite recenser les meilleurs marchés, ce modèle peut être utilisé. Quelle que soit la manière de procéder, la tâche restera néanmoins de taille, mais il est possible de demander à chaque Poste de CCE de passer 50 domaines prioritaires au crible du modèle attrait/compétitivité puis de mettre en commun les résultats obtenus. Il ne s'agit pas pour le CCE de produire 50 projets de recherche détaillés. L'idée est de faire simple et de limiter au minimum le travail à réaliser. Inutile aussi de répéter l'exercice chaque année. Les priorités fixées devraient rester inchangées sur une durée d'environ trois ans et ne devraient même, passé ce délai, exiger que des modifications mineures.

Une fois les données normalisées afin de réduire les inévitables partis pris locaux, l'IAC peut produire un graphique pour chaque produit ou service prioritaire. (Voir figure 6. Note : il s'agit d'un exemple purement hypothétique.)

Il est également possible de comparer les 50 catégories de produits et services prioritaires et de sélectionner ceux qui recèlent le plus fort potentiel sur certains marchés. Le résultat final est un jeu de produits prioritaires de 1 à 50 et pour chacun des marchés prioritaires. Parmi les 50 catégories de produits et de services, il est possible que certaines aient été mal notées mais que pour des raisons politiques les CCE soient contraints de les inclure dans leurs travaux. La méthode décrite plus haut permet de recenser les marchés qui offrent les meilleures perspectives, même si elles ne sont pas remarquables.

Figure 6 : Prioriser les marchés



La méthodologie proposée en figure 6 peut être appliquée tant pour les produits que pour les services. Les résultats peuvent être rapportés sur les mêmes graphiques et directement comparés en termes d'attrait du marché et de compétitivité des fournisseurs. Il est possible d'intégrer au graphique une estimation de la taille des contrats à l'exportation potentiels pour ainsi donner une idée plus visuelle des priorités des secteurs.

Encadré 6 : Privilégier les acheteurs ou les fournisseurs ?

À l'heure de prioriser marchés et produits, il est difficile de savoir s'il faut d'abord se concentrer sur les marchés (attrait) et déterminer la demande, ou sur le pays d'origine (compétitivité) et déterminer les points forts du fournisseur. Il n'existe pas de réponse simple. Les deux opérations sont nécessaires. Il s'agit de commencer par écarter les domaines les plus évidents puis de préciser les contours des secteurs les plus attractants. Pour cela, une communication constante est nécessaire entre le RCE d'une part et l'OPC et l'IAC de l'autre.

Il pourrait y avoir certains avantages à commencer par les fournisseurs pour éliminer rapidement des filières entières. À titre d'exemple, s'il n'existe pas de secteur de la pétrochimie dans le pays d'origine, inutile de chercher une demande pour des produits de la pétrochimie. L'expérience et la connaissance des points forts et des points faibles des exportations du pays d'origine sont importantes.

ÉTABLIR DES PRIORITÉS PAR PRODUIT ET PAR SERVICE

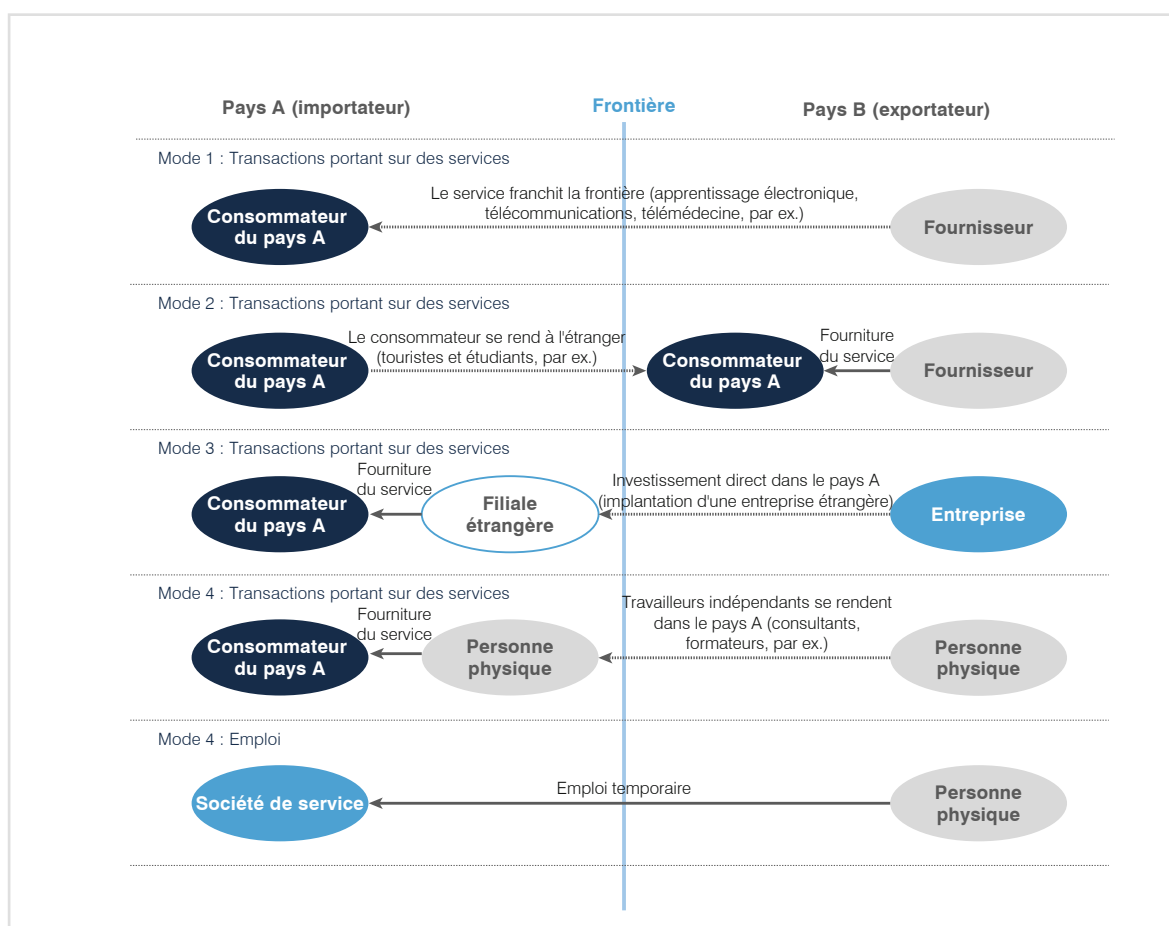
Nombreux sont ceux qui partent du principe que parce que produits et services semblent très différents, la méthode employée pour établir des priorités sera elle aussi différente selon qu'il s'agit de produits ou de

services. Les principes de base restent cependant les mêmes. Il n'y a aucune raison pour qu'il soit établi un distinguo entre eux à l'heure de déterminer les industries et les secteurs prioritaires. CCE et IAC devraient tendre vers un résultat maximum pour un effort donné. Les résultats s'entendent de mesures réalisées selon l'énoncé de mission, comme par exemple l'augmentation de la valeur des exportations. L'effort consenti peut se mesurer en termes de dépenses ou de jours-personnes, lesquels équivalent à des dépenses.

Il est important pour le CCE de comprendre qu'en dehors de la fabrication et de l'assemblage locaux, il n'existe généralement qu'une seule manière de fournir des **produits** à l'exportation : lorsque la marchandise franchit la frontière et est consommée ou utilisée dans un pays tiers. D'aucuns considèrent que les services ne sont pas des exportations. Citons le tourisme en exemple, car les touristes se rendent sur le marché du pays d'origine. Vendre à un touriste des services d'une valeur de milliers de \$E.-U. a cependant les mêmes retombées sur la balance des paiements que la vente de milliers de \$E.-U. de café en grains.

L'Accord général sur le commerce des services (AGCS) reconnaît quatre modes d'exportation de services.

Figure 7 : Modes de fourniture dans le commerce des services



Source : Manuel des statistiques du commerce international des services 2010. Département des affaires économiques et sociales, Division de statistique des Nations Unies. Série d'études statistiques M no. 86, page 27.

L'avantage à l'exportation est plus difficile à déterminer dans le cas du Mode 3, en cas d'investissement dans le pays importateur et d'établissement d'une entreprise pour approvisionner les consommateurs locaux. Pour mettre les choses en perspective, certaines sociétés de services ont besoin d'être sur le terrain pour fournir leurs services, notamment les sociétés de location de voitures, les franchises de restauration et les détaillants. Pour le pays d'origine, le bénéfice se présente sous la forme de profits ou de dividendes. Mentionnons aussi de réelles retombées positives en termes d'image pour le pays, même si elles sont difficiles à mesurer.

ÉTABLIR DES PRIORITÉS PARMIS LES CLIENTS

Les branches d'activité, quelles qu'elles soient, se composent d'un éventail d'entreprises disparates. L'industrie cinématographique utilise des intrants et des services provenant d'une large palette de secteurs, mais nombreux sont ceux qui se considèrent comme partie intégrante de l'industrie cinématographique. À titre d'exemple, le cabinet comptable qui travaille exclusivement avec l'industrie cinématographique s'identifiera davantage à l'industrie cinématographique qu'au secteur comptable.

Figure 8 : Branches d'activité travaillant pour l'industrie cinématographique



Ce regroupement interdisciplinaire se retrouve dans tous les secteurs d'activité. À l'exportation, les débouchés peuvent être importants pour l'entreprise spécialisée dans les cascades automobiles alors que pour la catégorie 'industrie cinématographique' elles peuvent être nulles. Cibler les secteurs d'activité fonctionnera donc uniquement dans certains cas, lorsque la branche est relativement homogène. Mais il n'y aura pas systématiquement de groupe cible clairement défini pour les programmes de représentation commerciale à l'étranger. Dans bien des cas, les CCE devront travailler avec des entreprises plutôt qu'avec des branches d'activité.

Aux fins de la représentation commerciale à l'étranger, il est utile de classer les besoins des clients en fonction du stade d'exportation.

Exportateurs potentiels vers le territoire du Poste du CCE

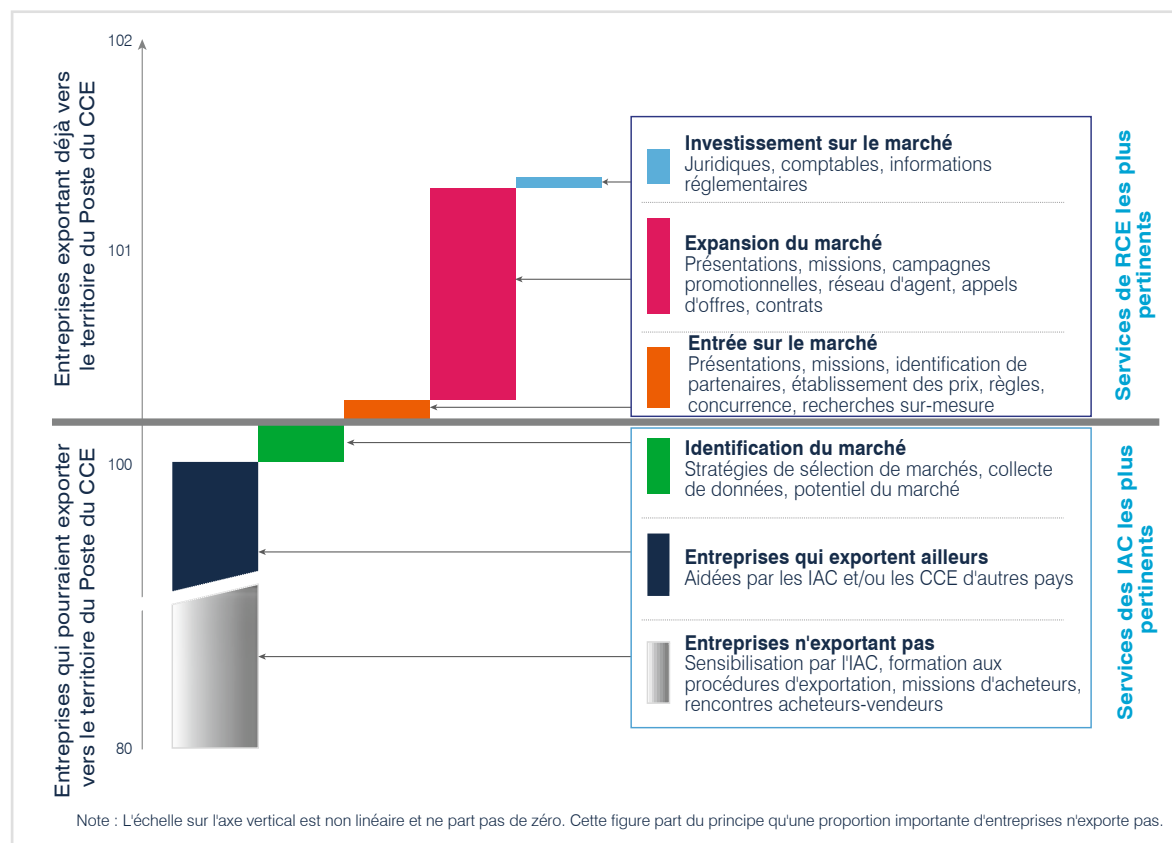
- Entreprise n'exportant pas
- Exportant ailleurs
- Exportateur débutant – besoin d'identifier un marché

Exportateurs existants vers le territoire du Poste du CCE

- Besoins liés à l'entrée sur le marché
- Besoins liés à l'expansion du marché
- Besoins liés à l'investissement sur le marché

Grâce à cette classification, le CCE peut offrir le même panaché de services à un ensemble de clients de secteurs d'activité différents qui en sont au même stade de développement à l'exportation. La figure 9 représente schématiquement la proportion relative de clients de la représentation commerciale à l'étranger susceptibles d'entrer dans chacune des catégories susmentionnées, pour une année donnée, pour un pays exportateur de taille moyenne. Plus important, elle recense aussi les services les plus pertinents pour les IAC et les RCE à chaque étape du processus.

Figure 9 : Services de RCE pour les exportateurs aux différents stades du processus d'exportation



Toutes ces données sont disponibles à la figure 9, laquelle montre que :

- La proportion des entreprises qui exportent est généralement relativement faible, en fonction de la situation géographique et, dans une certaine mesure, de la branche d'activité. Les entreprises qui n'exportent pas ont ainsi tendance à dominer l'économie.
- L'IAC présente un avantage comparatif, en ce sens qu'elle aide l'entreprise à se préparer à exporter. Inutile pour le CCE d'investir dans ce domaine.
- Chaque année, un petit pourcentage d'entreprises qui exportent déjà vers le marché souhaitera élargir sa présence sur le marché (vert et orange). Les études ont montré que leur pourcentage se situe en moyenne entre 6 % et 8 %, bien que ce chiffre varie selon les marchés et l'environnement économique. À titre d'exemple, leur chiffre peut monter après la signature d'un nouvel accord de libre-échange.
- Le CCE travaillera vraisemblablement essentiellement avec les entreprises qui vendent déjà sur le marché (rose), à moins qu'une politique ne décourage l'aide aux entreprises déjà présentes sur le marché. Elles resteront clientes des activités promotionnelles organisées (expositions de produits, par exemple) et appuieront vraisemblablement les missions commerciales. Elles ne demanderont pas d'informations pour pénétrer le marché ou se sensibiliser à l'exportation.
- Chaque année, un petit nombre d'entreprises adoptera une approche différente, passant de l'exportation de produits ou de services sur le marché, à l'investissement dans des installations plus permanentes dans le pays (en bleu). Certaines entreprises, telles les sociétés de location de voitures, doivent d'emblée investir dans l'établissement d'une entreprise sur le terrain. Les entreprises qui décident d'investir représentent chaque année de 1 % à 2 % de tous les exportateurs actifs sur le marché en question. Elles peuvent avoir besoin d'être orientées vers des cabinets juridiques ou comptables.

- La figure montre aussi qu'à chacun de ces stades d'exportation, le CCE et l'IAC devront fournir des services différents.

Encadré 7 : Ne ratez pas les entreprises à fort potentiel

Les entreprises à fort potentiel ne devraient pas se retrouver perdues dans le processus de mise en œuvre des stratégies d'exportation. Une branche d'activité peut ne pas être compétitive en tant que telle, mais les différentes entreprises qui la composent peuvent, elles, être très compétitives en termes de prix, de qualité ou d'innovation.

Les secteurs d'activité sont souvent considérés comme prioritaires parce qu'un certain nombre d'entreprises produisent le même produit ou fournissent le même service. Mais il peut aussi exister des marchés de niche sur lesquels seules quelques entreprises opèrent. Les stratégies conçues pour des branches d'activité peuvent omettre ces entreprises qui recèlent pourtant un fort potentiel.

Un marché peut se trouver écarté du fait d'un obstacle alors qu'avec un peu d'imagination il serait possible de le contourner. À titre d'exemple, les importations de riz peuvent être limitées par des contingents très stricts, mais pas celles des crackers de riz. Il s'agit de produits très différents, mais en termes de stratégie sectorielle, ce peut être une possibilité. À titre d'exemple, l'autorité en charge de la commercialisation pourrait encourager les fabricants de crackers de riz du marché cible à s'implanter dans le pays d'origine pour s'assurer que le produit est acceptable.

Autre exemple : des pièces automobiles peuvent être passibles de droits de douane élevés, mais il peut être possible de créer une coentreprise dans le pays et de fabriquer localement à l'aide de moules importés.

STRATÉGIES POUR LES ASPIRANTS EXPORTATEURS

Les CCE sont aux prises avec les demandes commerciales des aspirants exportateurs. Il peut s'agir d'un large éventail d'entreprises, de particuliers et d'entités. Certains possèdent tous les atouts pour réussir à l'exportation, d'autres pas. Être prêt à exporter signifie :

- Avoir quelque chose à vendre – un produit ou un service suffisamment développé.
- Être déjà bien implanté dans son pays d'origine. Des nuances sont ici possibles, en particulier s'agissant des sociétés technologiques ou de logiciels, mais en règle générale l'entreprise qui réussit à l'exportation réussit déjà dans son pays d'origine.
- Vendre dans d'autres villes du pays d'origine à partir de leur ville d'origine. Si le problème de l'opération à distance a été réglé, l'entreprise a prouvé qu'elle possède l'essentiel des caractéristiques de l'exportateur qui va réussir.
- Avoir déjà une idée de stratégie d'exportation. L'entreprise aura réfléchi à la manière dont elle va exporter, par l'intermédiaire d'agents, par commercialisation directe depuis le pays d'origine, en créant une franchise, en s'implantant localement, ou par le biais d'une coentreprise.
- Savoir comment les exportations vont être financées.
- Avoir la capacité et le personnel nécessaires pour honorer les commandes à l'exportation.
- Disposer de temps d'encadrement et de personnel pour s'implanter à l'exportation.
- Avoir des produits qui satisfont aux normes ISO ou aux autres normes imposées par le marché cible.
- Avoir une idée claire de sa structure de coûts et du prix à pratiquer.

Nombre d'IAC ont conçu des outils permettant de déterminer si une entreprise est prête ou non à exporter. Il s'agit généralement de questionnaires remplis par l'entreprise elle-même ou avec l'aide d'un expert. L'exercice est des plus utiles. Il révèle souvent à l'aspirant exportateur l'ampleur du travail à accomplir pour être prêt à exporter.

Idéalement, l'entreprise qui n'est pas prête à exporter ne devrait même pas s'adresser au CCE. Elle devrait attendre d'être prête puis charger le CCE d'effectuer quelques recherches. Dans la pratique, les CCE se voient souvent demander de fournir des services à des entreprises mal préparées. Pur gaspillage de ressources! L'IAC devrait éduquer les aspirants exportateurs et les aider à se préparer pour exporter.

Quelques exceptions à la règle méritent toutefois d'être mentionnées :

- Lorsqu'un CCE a trouvé un débouché et qu'une entreprise bien établie dans le pays d'origine est contactée pour lui proposer de se lancer à l'exportation.
- Variante de l'exemple qui précède : une visite d'acheteurs est organisée par un CCE ou une IAC. Dans ce cas-là, l'acheteur vient directement vers le vendeur, ce qui simplifie la commercialisation, mais ne règle pas nécessairement la question du mécanisme adéquat nécessaire pour gérer les exportations de manière structurée.
- Lorsqu'une entreprise est 'née pour l'internationale', comme dans le cas de certaines sociétés de logiciels qui doivent d'entrée de jeu se lancer sur le marché international. D'autres peuvent devoir exporter dès leur création car leur marché intérieur ne convient pas ou est trop limité.

Pour atteindre le statut d'entreprise prête à exporter, celle-ci aura bien souvent du pain sur la planche. À ce stade, les services offerts par le RCE touchent aux débouchés commerciaux, aux études globales de produits/marchés et aux études de cas d'autres entreprises ayant réussi.

Lorsque l'entreprise prête à exporter commence à étudier les marchés cibles, c'est qu'elle a franchi une première étape sur la voie de l'exportation – celle de la sensibilisation. Elle sera entrée en phase deux de la pénétration du marché (en orange sur la figure 9).

Les producteurs de qualité du marché du pays d'origine sont souvent contactés directement par les agents importateurs et les distributeurs. Les CCE et les IAC seraient bien avisées de leur recommander la prudence dans ces circonstances. La solution peut sembler la plus simple pour exporter mais pénétrer un marché sans s'y être préparé, sans avoir rien planifié, peut être à l'origine de nombreux problèmes ultérieurs. À titre d'exemple, l'agent n'est peut-être pas très efficace ou avoir mauvaise réputation sur son propre marché, et le vendeur se trouvera alors prisonnier d'un arrangement juridiquement contraignant dont il pourra difficilement se libérer.

Les progrès réalisés entre le statut 'd'entreprise pas prête à exporter' et celui 'd'exportateur chevronné' sont souvent décrits comme un continuum. Ce n'est pas le cas dans la réalité. Il convient de noter que lorsqu'une entreprise exporte pour la première fois, elle n'est plus simplement prête à exporter mais elle est devenue un exportateur à part entière – peut-être pas des plus expérimentés, mais un exportateur malgré tout.

STRATÉGIE APPLICABLE AU MARCHÉ DU TOURISME

La stratégie applicable au marché du tourisme diffère des autres en ce sens que les acheteurs doivent visiter le pays d'origine. Pour le reste, des priorités doivent être établies de la même manière. Si la promotion du tourisme est un objectif de haut niveau, le CCE doit y être associé. Si le tourisme n'est pas au nombre des buts visés, il peut être considéré comme les autres branches d'activité et être représenté sur la matrice des priorités comme dans les figures 5 et 10.

La stratégie en faveur du secteur du tourisme peut comprendre :

- Des campagnes publicitaires ;
- La participation à des salons du tourisme ;
- L'organisation de missions d'agents touristiques sur le marché du pays d'origine ;
- L'organisation de missions de grossistes du tourisme basés dans le pays d'origine ;
- Le parrainage d'auteurs de guides touristiques ou de visites de groupes de réflexion ;
- Le soutien de manifestations de prestige ou de visites de personnalités ;
- Des programmes de gouvernance et de qualité, généralement gérés par l'organisation basée dans le pays d'origine ;
- L'établissement de liens avec des activités d'investissement dans des projets hôteliers, par exemple.

La plus grosse difficulté pour le CCE sera de trouver le temps de réaliser ces activités tout en étant confronté à des demandes concurrentes d'autres secteurs. Le soutien de l'office du tourisme du pays d'origine est également essentiel, lequel doit organiser des programmes pour les visiteurs ainsi que concevoir et financer des campagnes publicitaires.

STRATÉGIE DE PROMOTION DES INVESTISSEMENTS

Si la promotion des investissements dans le pays d'origine relève du mandat du CCE, une approche totalement différente s'impose. Les pays accueillent à bras ouverts la plupart des investissements, mais le gouvernement du pays d'origine et l'organe en charge de l'investissement étranger devraient s'être fixé des priorités. À titre d'exemple, ils pourraient vouloir des investissements dans les technologies de l'information. La Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED) est responsable de l'investissement et de l'élaboration des politiques touchant aux investissements.

Les IAC peuvent orienter les entreprises vers la CNUCED lorsqu'il s'agit d'élaborer des politiques d'investissement. Voir : <http://www.unctad-docs.org/files/UNCTAD-WIR2012-Full-en.pdf>. La CNUCED a élaboré un Cadre pour une politique d'investissement au service du développement durable des plus complets. Il se compose de :

- Principes fondamentaux pour la formulation de politiques d'investissement ;
- Lignes directrices pour les politiques nationales de l'investissement ;
- Options pour la conception et la mise en œuvre d'accords internationaux sur l'investissement.

Les politiques d'investissement de nouvelle génération promues par la CNUCED placent la croissance inclusive et le développement durable au cœur des efforts destinés à attirer des investissements et à en bénéficier. À l'échelle nationale, il s'agit notamment d'intégrer la politique d'investissement à la stratégie de développement, d'incorporer les objectifs de développement durable à la politique d'investissement et de veiller à la pertinence et à l'efficacité de la politique d'investissement.

En règle générale, les domaines prioritaires pour l'investissement sont définis par l'IAC responsable des investissements entrants en s'inspirant des recommandations de la CNUCED. Le CCE devrait cibler les investissements dans ces domaines prioritaires, éviter les secteurs prohibés et, d'une manière générale, suivre les lignes directrices nationales pour l'investissement.

La Banque mondiale est un des principaux bailleurs de fonds des projets d'investissement. Voir : <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/PROJECTS/0,,contentMDK:20120732~menuPK:268725~pagePK:41367~piPK:51533~theSitePK:40941,00.html>. Le CCE n'est habituellement pas particulièrement impliqué dans ce type d'investissement à moins qu'il ne soit destiné à soutenir les entreprises basées dans le pays d'origine désireuses de soumissionner pour des projets dans le pays hôte.

Recenser les investisseurs potentiels n'est pas chose facile, même si des séminaires sur l'investissement peuvent faciliter la tâche. Il est possible de profiter des visites médiatisées de chefs de file des milieux d'affaires ou de politiques pouvant intervenir à l'occasion de ces événements. Les séminaires sont une occasion de susciter de l'intérêt et de redorer le blason du pays ou de le montrer sous son meilleur jour.

La proportion d'investisseurs sérieux parmi les participants à ces séminaires est habituellement de 1 %-2 %. Parfois, la principale cible d'investissement est un importateur de premier plan désireux de consolider son intégration verticale dans la chaîne d'approvisionnement. Les CCE devraient tenir compte de ces gros clients.

Le soutien sans faille de l'organisme national est indispensable. Il peut organiser des visites et des programmes, recenser les possibilités d'investissement et fournir les CCE en matériel promotionnel. En l'absence d'un tel soutien, il est pour ainsi dire impossible pour le CCE d'avoir un impact notable sur les investisseurs potentiels. Il est également très important de bénéficier du soutien des banques et des instances financières (voir le chapitre 4 pour de plus amples informations sur la promotion de l'investissement).

DE LA STRATÉGIE À L'ACTION

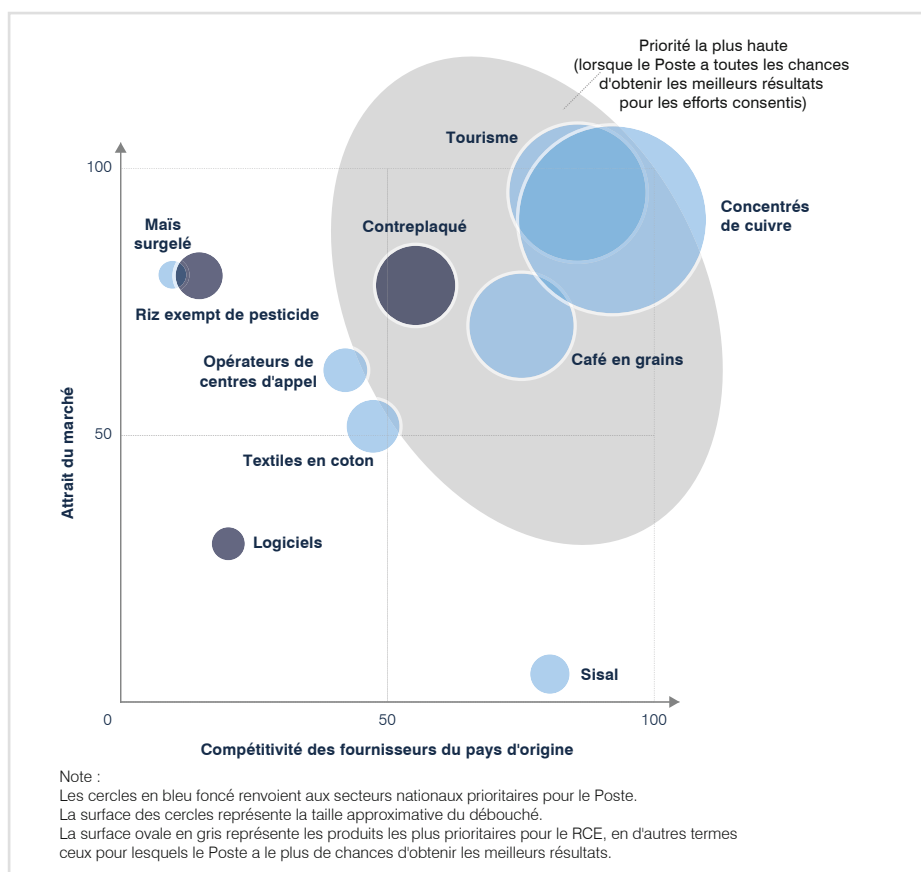
Lorsque toutes les priorités nationales sont ramenées à des priorités du Poste, le CCE doit organiser des activités, lancer des programmes et prendre des mesures concrètes pour obtenir des résultats.

Les priorités – et les priorités conflictuelles – seront trop nombreuses pour que le CCE puissent les gérer toutes. En outre, ce dernier se verra probablement demander de réaliser des objectifs tangibles à l'exportation et sera jugé à l'aune des résultats obtenus. Définir les priorités du Poste et concevoir un programme de travail ne sera donc pour lui pas une gageure.

Certains buts de haut niveau, tel que l'exemple hypothétique du riz sans pesticide, peuvent ne pas être réalisés pour plusieurs raisons. L'approvisionnement peut être irrégulier ou néant car il s'agit d'une nouvelle initiative. Il se peut aussi que la demande soit minime, voire inexistante. Et pourtant, le CCE se sera vu demander de réaliser certains objectifs. Le diagramme à bulles est un bon moyen d'établir les priorités du Poste.

Le CCE peut utiliser la même approche dite 'Boston Box' et obtenir un résultat semblable à la figure 6 pour établir des priorités par marchés. Au lieu des marchés, les bulles représenteront différents secteurs d'activité ou segments de marchés. L'exemple en figure 10 est hypothétique et ne représente pas les priorités d'un Poste existant.

Figure 10 : Établir les priorités du Poste de RCE



Les CCE peuvent voir dans quels domaines leurs efforts ont toutes les chances d'être le plus payants (ovale gris sur la figure) et dans quels domaines les résultats risquent fort d'être maigres. Les CCE doivent déployer des efforts dans certains domaines qui constituent des priorités nationales (en bleu foncé sur la figure) mais dans certains cas obtenir des résultats sera difficile. Quelques suggestions pour établir des priorités :

- **Rechercher les synergies.** Une mission commerciale peut-elle être polyvalente, permettre d'améliorer les relations commerciales tout en favorisant les investissements, par exemple, pour autant qu'elle repose sur un noyau sur de visiteurs d'affaires dans un secteur prioritaire ?
- **Soutenir une manifestation collective.** Une exposition de produits consacrée à un secteur prioritaire pourrait-elle inclure de nombreux clients prioritaires et avoir des retombées notables à l'exportation ?

- Des recherches personnalisées peuvent-elles être proposées à des entreprises dans des domaines désignés comme des priorités nationales tout en sachant que les perspectives offertes par le marché sont actuellement limitées ? Dans ce cas-là, le CCE cherche des débouchés de niche et des fournisseurs, tout en s'efforçant de réaliser les priorités nationales.
- Les possibilités offertes sont-elles limitées par des restrictions commerciales ? Est-il possible de surmonter ces restrictions par le biais de négociations bilatérales ?
- Est-il possible de travailler avec des alliés, tels que des associations professionnelles ou des gouvernements provinciaux, pour organiser une mission d'acheteurs dans un secteur prioritaire ? Les alliés assument l'essentiel du travail.
- Dresser la liste des tâches à accomplir, même si elles semblent peu prioritaires selon les critères nationaux. À titre d'exemple, la visite d'un VIP sans lien avec le commerce peut absorber énormément de ressources, mais celui-ci pourrait-il attirer un public d'investisseurs ?

Élaborer un programme de travail pour les CCE est un exercice difficile. Ils doivent obtenir des résultats, mettre en œuvre des priorités fixées par d'autres et conserver une capacité de réserve pour faire face aux imprévus. Il n'existe pas de baguette magique – il s'agit de trouver le juste dosage de pragmatisme (aller à l'essentiel), de compréhension des priorités et des résultats probables et d'essayer de travailler le plus efficacement possible (voir le chapitre 5 sur la gestion de la charge de travail).

ACCÉDER AU MARCHÉ

Lorsqu'une entreprise étudie les débouchés à l'exportation et a sélectionné un marché, elle doit élaborer une stratégie d'entrée sur le marché. En définitive, c'est l'exportateur qui doit assumer la responsabilité de sa stratégie d'entrée sur le marché, mais le CCE doit être capable d'offrir des conseils avisés. Le CCE doit comprendre les diverses stratégies d'entrée pouvant être adoptées par l'entreprise pour pénétrer le marché et informer les clients exportateurs des avantages et des inconvénients des différentes approches.

La sagesse voudrait que l'on ne s'arrête pas uniquement à l'entrée sur le marché. L'entreprise devrait être encouragée à adopter une vision à long terme et à songer à sa stratégie à long terme. Dans un premier temps, les entreprises sont impatientes de se lancer. Mais si la stratégie est mauvaise, comme par exemple si elle est irrémédiablement liée à un arrangement avec un agent ou un distributeur peu satisfaisant, l'entreprise peut être vouée à l'échec.

Le client exportateur devrait se poser les questions suivantes sur l'entrée initiale sur un marché :

- Quels sont les objectifs à long terme pour ce marché ?
- Comment l'exportation pourra-t-elle se développer sur le marché ?
- Des territoires définis devraient-ils être attribués à des agents ou des distributeurs et devraient-ils y bénéficier de droits exclusifs ou limités en fonction de leurs résultats ?
- Comment l'entreprise protégera-t-elle sa propriété intellectuelle ?
- De quel type de soutien à la commercialisation bénéficieront les agents et les distributeurs ?
- Les modalités d'organisation pourront-elles être modifiées à mesure que le marché se développera ?
- Comment l'entreprise sera-t-elle payée ?
- Comment les différends seront-ils réglés ? (La médiation est suggérée.)
- Quelles modalités de service sont nécessaires ? Qui va fournir les services ?
- Quel personnel l'entreprise devra-t-elle affecter au processus ?
- Quelles échéances devront être fixées pour les agents, les distributeurs et l'entreprise ?
- À partir de quel moment estimera-t-on une réussite ?
- À quel moment escompter des flux de trésorerie positifs ?
- L'entreprise possède-t-elle une stratégie de sortie en cas de besoin ?
- De quelle entité juridique l'entreprise a-t-elle besoin ?
- De quel type de contrat d'agence ou de représentation l'entreprise a-t-elle besoin ?
- L'entreprise pourra-t-elle à l'avenir investir dans des installations sur le terrain ?

Les CCE devraient conseiller leurs clients sur ces questions et les encourager à les étudier très sérieusement.

MODES D'ENTRÉE SUR LE MARCHÉ

Dès lors qu'une vision et une stratégie globales ont été élaborées, les exportateurs devraient réfléchir aux conséquences pratiques. Nombreux sont les modes d'entrée sur le marché. Le CCE devrait faire des suggestions en s'appuyant sur une bonne connaissance des avantages et des inconvénients de chacun de ces modes pour chaque client et chaque marché. Le tableau 4 contient un résumé des modes d'entrée les plus courants.

Tableau 4 : Modes d'entrée sur le marché – point de vue de l'exportateur

Type d'arrangement	Fonctionnement	Aspects positifs	Aspects négatifs
Désignation d'un agent	L'agent est votre représentant et ne possède généralement pas la marchandise mais prélève une commission sur les ventes.	Relativement flexible. Bien souvent aucun paiement n'est effectué tant que la vente n'est pas réalisée. Un agent peut travailler sur plusieurs exportations de services.	L'agent craint toujours d'être écarté lorsque l'activité devient rentable. L'agent peut avoir des intérêts concurrents. Il est parfois difficile de rompre le contrat de représentation.
Désignation d'un distributeur	Le distributeur importe la marchandise et en devient alors propriétaire. Il organise la distribution et la commercialisation.	Le paiement est effectué à la livraison de la marchandise. Un distributeur dispose souvent d'un système de distribution, de clients, de personnel de vente, de locaux de stockage, de services de publicité, d'entretien, etc.	Vous perdez le contrôle de la marchandise. Le distributeur peut travailler avec des produits concurrents et peut ne pas promouvoir les vôtres comme il se doit. Le distributeur n'a peut-être pas de couverture nationale. Est-il possible de limiter la distribution à certaines régions ? Il est difficile de contrôler la propriété intellectuelle.
Établissement d'une entreprise locale pour fabriquer ou faire office de filiale de vente	L'entité peut appartenir exclusivement à l'entreprise ou être une sorte de coentreprise. Une entreprise locale est enregistrée et vous investissez dans l'entreprise et la contrôlez.	Lorsque vous êtes majoritaire, vous êtes responsable de toutes les décisions et devez les prendre dans l'intérêt supérieur de vos produits ou de vos services. Vous pouvez conserver la marque, la propriété intellectuelle, la qualité, le service, etc. Il s'agit d'un bon arrangement si vous avez déjà des acheteurs fidèles.	Certains pays n'autorisent pas les sociétés en propriété exclusive ou limitent l'investissement. L'établissement de ces entreprises est coûteux et les bénéfices peuvent se faire attendre. Il n'existe pas de réseau ou de distribution établis. Le manque de connaissance des procédures et des normes locales est un obstacle.
Vente directe aux gros clients	Le consommateur final importe directement en son nom propre. La vente en ligne est une variante de ce type de vente. Les gros détaillants peuvent importer directement et commercialiser sous leur 'propre label'.	Cette approche fonctionne bien pour les marchandises en vrac ou lorsque le nombre de gros utilisateurs finaux est limité. Il n'existe pour ainsi dire aucune restriction quant à la manière dont vous allez développer l'activité et les dépenses en intermédiaire sont évitées. Ne pose aucun problème juridique particulier.	Personne ne peut prendre votre parti en cas de différend ou avoir un intérêt à assurer le suivi des paiements. Il n'existe généralement aucune garantie d'achat sur le long terme. Vous ne disposez d'aucun personnel pour assurer le service et régler les problèmes locaux.
Acquisition d'une entreprise locale	Il est possible d'acheter en tout ou partie une entreprise locale, une solution simplifiée pour établir une entreprise locale.	Lorsque l'acquisition est judicieuse, vous obtenez des systèmes de distribution, du personnel expérimenté, des installations d'entreposage, une marque et la maîtrise de la propriété intellectuelle (voire l'acquisition de propriété intellectuelle). Cette approche peut fonctionner avec certaines sociétés de service tels que touristiques ou de vente au détail.	Il n'est pas toujours possible de retrouver la même culture et les réseaux sont parfois liés à des particuliers. Vous héritez des éventuels problèmes de personnel ou commerciaux. Elle exige une réelle diligence raisonnable pour savoir précisément ce dans quoi vous vous engagez.

Type d'arrangement	Fonctionnement	Aspects positifs	Aspects négatifs
Contrat de licence	La technologie, ou le savoir-faire, sont vendus moyennant un honoraire ou une commission sur les ventes.	Un faible investissement est requis et si les choses fonctionnent bien l'argent ne cesse de rentrer.	Vous perdez le contrôle de la propriété intellectuelle. Un bon système d'audit est nécessaire pour vous assurer d'être payé correctement. Il peut être difficile de faire respecter la licence ou elle peut faire l'objet d'un piratage par le nouveau bénéficiaire de la licence. L'octroi de licences peut exiger un investissement significatif pour faire en sorte que la technologie fonctionne correctement.
Contrat de franchise	Un montage complet est mis en place, comprenant manuels et instructions pour chaque procédure. Porte sur la marque, la méthodologie, l'équipement, les procédures, le personnel, les services, le contrôle de la qualité, etc. Le montage est accordé sous licence ou vendu à des franchisés ou à un franchisé principal qui contrôle ensuite le réseau national ou local, en échange de quoi un honoraire est perçu, d'entrée de jeu ou en pourcentage des ventes.	La franchise peut fort bien fonctionner pour les sociétés de service lorsque c'est du savoir-faire qui est vendu. Les franchisés peuvent posséder leur propre entreprise et avoir intérêt à faire en sorte qu'elle tourne bien. Vous bénéficiez d'un réel moteur. Vous pouvez aussi englober l'approvisionnement en intrants, le matériel publicitaire, etc. Vous pouvez réaliser des économies d'échelle grâce aux franchisés opérant dans d'autres pays et dégager des bénéfices en termes de commercialisation grâce à une distribution à grande échelle.	Il est dans tous les cas indispensable de s'adapter aux différents marchés, aux différentes langues, normes, etc. Les différends étant monnaie courante entre franchiseurs et franchisés, des mécanismes de règlement des différends sont nécessaires. Garantir le paiement des commissions et le respect des règles par les opérateurs peut s'avérer difficile. Il est important de continuer d'innover pour accroître sans cesse la valeur, faute de quoi vous risquez de perdre des franchisés au profit de la concurrence.
Création d'une coentreprise	Un accord est signé en vertu duquel une nouvelle entreprise est établie sur la base de vos contributions et de celles d'une entreprise locale. Ces contributions peuvent inclure de l'argent comptant, un savoir-faire, des locaux professionnels, des réseaux de distribution, du personnel, etc. La propriété et les bénéfices sont répartis en fonction de formules préétablies, lesquelles sont généralement fondées sur le pourcentage de la contribution à la coentreprise.	Ce peut être une solution pour pénétrer le marché moyennant un investissement relativement minime, lorsque vous fournissez le savoir-faire ou le produit et que votre partenaire fournit les locaux professionnels et les réseaux. Vous pouvez partager la propriété de sorte que la majorité des parts soit détenue localement mais qu'aucun actionnaire (autre que vous) ne détienne plus de 25 % des parts. Vous obtenez un accès aux réseaux et contacts locaux existants et exercez un certain contrôle sur l'activité et la qualité, la marque, le service, le capital intellectuel, etc. Vous disposez d'un certain contrôle sur le paiement ainsi qu'une meilleure compréhension de ce qu'il se passe sur le marché. Ce support est relativement simple à utiliser pour se développer sur le marché ou consentir de nouveaux investissements.	Une coentreprise locale peut ne pas être efficace en termes de commercialisation ou de livraison via ses réseaux, etc. Vous héritez de son image au plan local, ce qui ne pose pas de problème si l'image est positive mais dans le cas contraire, ce peut être un problème. Vous disposez d'un certain contrôle sur les paiements et une meilleure compréhension de ce qu'il se passe sur le marché.

Type d'arrangement	Fonctionnement	Aspects positifs	Aspects négatifs
Vente en ligne	<p>Les produits ou les services font l'objet d'une publicité en ligne, les commandes sont passées en ligne et les produits sont livrés par voie postale ou par le biais d'entrepôts locaux. Dans certains cas, comme pour les services de traduction, le produit peut aussi être fourni en ligne.</p> <p>Les forfaits touristiques, les voyages, l'hébergement et les billets se prêtent aussi à ce type de commercialisation.</p>	<p>La vente en ligne est généralement adaptée à un éventail de produits d'une valeur relativement faible tels les livres, l'électronique, les vêtements, les jouets, etc. Mais la technique gagne rapidement du terrain.</p> <p>Cette approche vous permet de vendre directement à l'utilisateur final (consommateur) sans qu'aucun intermédiaire n'en retire un profit sur la chaîne de distribution. Les paiements peuvent être assurés grâce aux systèmes tels que PayPal.</p>	<p>Les ventes en ligne impliquent généralement une multitude de petites transactions et un traitement important de chaque envoi. Le service après-vente peut s'avérer difficile.</p> <p>Les ventes en ligne exigent des technologies et des communications de qualité. Il vous faut gérer vous-mêmes les différends – éventuellement dans une langue étrangère. Les ventes en ligne ne sont pas (dans la plupart des pays) adaptées à la distribution de marchandises périssables. (Le Japon et plusieurs pays européens disposent néanmoins de systèmes de distribution efficaces et efficaces pour les produits périssables.)</p>

Des suggestions de stratégies d'entrée sur le marché sont disponibles sur le site d'Austrade à l'adresse : <http://www.austrade.gov.au/Market-entry-strategies/default.aspx>.

Sur nombre de marchés, les distributeurs sont protégés par le droit commercial local. Les CCE doivent se familiariser avec la législation locale applicable aux distributeurs et aux accords de représentation, ainsi qu'avec la législation qui régit l'investissement local et la création de coentreprises. Ils devraient se familiariser avec les modalités de ces accords et recenser les normes applicables au marché en question. Ils doivent connaître la législation relative aux pratiques commerciales restrictives, à l'établissement des prix, aux monopoles, aux transferts d'argent, aux abus de position dominante et autres questions similaires. Les facteurs culturels entrent aussi en ligne de compte.

Dans l'idéal, ces renseignements sont disponibles sous forme de brochures. Les CCE devraient aussi disposer de listes de cabinets juridiques, de cabinets comptables et de spécialistes en entreprises vers lesquels ils pourront orienter les clients pour des conseils plus pointus sur l'établissement d'une entreprise.

Lorsqu'il prodigue des conseils aux vendeurs sur la stratégie à adopter pour pénétrer le marché, le CCE devrait communiquer toutes les données au client puis formuler des recommandations sur la base des connaissances sur le vendeur et le marché local. Les participants à la transaction prennent la décision finale. Si les arrangements commerciaux conclus se détériorent, pour quelque raison que ce soit, la responsabilité juridique du CCE ne devrait pas être engagée.

Les possibilités offertes à l'exportateur dépendent d'une combinaison de facteurs. Le CCE doit tenir compte de ce qui suit à l'heure de le conseiller sur les stratégies d'entrée.

Caractéristiques du marché

- Législation locale ;
- Nécessité d'offrir un service après-vente local ;
- Exigences de livraison 24h/24h ;
- Nécessité de conserver un stock local ;
- Normes et pratiques réglementaires ;
- Sentiments nationalistes ;
- Disponibilité de distributeurs ou d'agents adéquats.

Ressources à la disposition de l'exportateur

Quelle somme l'exportateur est-il disposé à investir ? L'exportateur disposant de liquidités peut envisager de créer une filiale de vente, de nommer un représentant des ventes dans le pays ou d'acquérir une entreprise locale. La grande majorité des petits exportateurs n'a pas accès à ces possibilités et ce pour des raisons financières. L'exportateur doit aussi se demander dans quelle mesure la société importatrice va avoir besoin de soutien en continu et ce que cela coûtera.

Compétences locales

Les compétences locales dans un domaine d'activité particulier sont parfois rares. Les distributeurs les plus attrayants travaillent peut-être pour la concurrence. L'exportateur peut se trouver contraint d'ouvrir un bureau de vente local ou de désigner un distributeur inexpérimenté et d'investir dans sa formation.

Le tableau 5 montre les différents modes d'entrée sur le marché en fonction de type d'exportations. Les CCE peuvent s'en servir comme guide.

Si l'exportateur manque de liquidités, il pourra difficilement investir dans une entreprise sur le terrain. L'exportateur devra s'en remettre à un agent ou vendre directement aux utilisateurs finaux. Le recours à des agents ou à des distributeurs implique toutefois le risque de perdre le contrôle du développement et de la gestion de l'entreprise. Des fuites de propriété intellectuelle sont également possibles, tout comme sa perte pure et simple. Autant de décisions et de compromis difficiles qui relèvent de l'exportateur.

Tableau 5 : Caractéristiques des modes d'entrée sur le marché

	Investissement en capital par l'exportateur ?	Capital requis par l'entreprise locale ?	Niveau d'appui requis 1-10* ?	Contrôle de la propriété intellectuelle ?	Accord juridique requis ?	Conserve le contrôle des processus	Possibilité de développer l'activité à n'importe quel moment ?	Convient aux petits exportateurs ?	Convient aux exportateurs de service ?
Agent	Oui	Non	5	Non	Oui	Non	Non	Oui	Oui
Distributeur	Non	Oui	4	Non	Oui	Non	Non	Oui	Non
Établissement d'une entreprise locale	Oui	Non	10	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui
Vente directe	Non	Non	4	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui
Achat d'une entreprise locale	Oui	Non	8	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui
Licence	Non	Oui	3	Non	Oui	Non	Non	Oui	Oui
Franchise	Non	Oui	7	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Coentreprise	Oui	Oui	8	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

* 1 = soutien minime requis par l'exportateur ; 10 = soutien très important requis par l'exportateur.

RECOURS À UN AGENT

L'agent ne devient pas propriétaire de la marchandise. Les agents font office 'd'entremetteurs' entre les acheteurs et les vendeurs et prennent une commission sur les ventes conclues. Dans certains cas, ils peuvent percevoir un salaire ou une provision. Pour les CCE, les agents sont simples à trouver, ce sont eux qui contactent le bureau du CCE pour leur proposer leurs services.

Il est difficile de savoir si tel ou tel agent va faire un bon représentant. Les principaux facteurs de réussite semblent être la motivation et la ténacité. Parmi les autres facteurs entrant en ligne de compte figurent : de bons antécédents financiers ; des recommandations, surtout d'acheteurs ; le fait que l'agent représente

d'autres produits ; la taille de l'activité de l'agent ; et s'il gère ou non des produits concurrents. L'agent travaille-t-il avec un nombre trop important de produits pour en représenter un supplémentaire comme il le mérite ?

Les agents n'exigent pas d'investissement important de la part de l'exportateur. Ces derniers n'offrent toutefois pas de service après-vente ou d'autres services recherchés par les acheteurs.

Comme toujours, la décision finale revient à l'exportateur, lequel doit être à l'aise avec l'agent.

Les clients seraient bien avisés de négocier des accords de représentation en bonne et due forme. Il convient de noter que dans nombre de pays, les agents jouissent d'une protection légale en cas de licenciement ou de résiliation de l'accord. Les exportateurs qui ont signé un accord à la hâte peuvent éprouver des difficultés à s'en défaire s'ils souhaitent développer l'activité d'une autre manière, comme par le biais d'une coentreprise, par exemple. Un accord de représentation type est disponible à l'adresse qui suit, sachant qu'il conviendra de l'adapter aux conditions en vigueur dans le pays visé : <http://www.lawlive.com.au/exclusive-agency-agreement-template/>

La plupart des agents exigeront des droits de vente exclusifs dans tout le pays ainsi que des commissions sur toutes les ventes réalisées, qu'ils soient ou non à l'origine de ces ventes. Ces exigences peuvent être à l'origine de tensions et devraient être envisagées avant la signature de l'accord de représentation. Les clients devraient faire montre de prudence à l'heure d'accorder des droits de commercialisation exclusifs dans tout le pays, cette disposition pouvant être très contraignante pour l'exportateur. Bien souvent les agents ne possèdent pas les réseaux nécessaires pour commercialiser efficacement sur un territoire assez vaste. Travailler avec des agents différents pour des territoires différents permet à l'exportateur de mesurer leur efficacité relative.

RECOURIR À DES DISTRIBUTEURS

Travailler en partenariat avec des distributeurs est probablement la stratégie d'entrée sur le marché la plus courante, notamment pour les exportateurs de marchandises. Ils possèdent une bonne connaissance du marché et des talents de vendeur uniques sur le marché local. Les distributeurs offrent une bonne couverture du marché à moindre frais et à moindre risque. Avec le bon distributeur, l'exportateur peut disposer d'une présence solide sur le marché d'exportation.

L'essentiel du travail consistera à recenser les distributeurs. Les recherches menées à cet effet ainsi que pour trouver des partenaires commerciaux (suivis d'une mise en contact avec l'exportateur) sont sans aucun doute les services les plus précieux que puisse fournir le CCE. La première chose que font les exportateurs qui réussissent, c'est se rendre personnellement sur le marché afin de recenser les distributeurs.

Contrairement à l'agent, le distributeur achète la marchandise et en prend possession. Les distributeurs vendent des marchandises et fournissent des services tels que d'entreposage, de livraison, de crédit, de traitement des commandes, techniques, après-vente et de réparation, ainsi que des pièces détachées. Ils dégagent un bénéfice en vendant à une tierce partie à un prix majoré. Cette marge dépend du produit et des conditions en vigueur sur le marché.

Les relations distributeur-exportateur fructueuses se caractérisent notamment par :

- La confiance entre les deux parties ;
- Des paramètres commerciaux clairement définis, par exemple, concernant les volumes de vente convenus ;
- La fréquence des visites sur le marché, en particulier à l'appui des efforts déployés par le distributeur pour assurer des ventes ;
- La fréquence d'autres formes de contrat ;
- Un réel effort de compréhension des problèmes du distributeur ;
- La prise de décisions conjointes.

Inconvénients

Le distributeur empêche l'exportateur d'être en prise directe avec le marché. L'exportateur peut n'avoir qu'un contact limité, voire aucun contact, avec les clients des distributeurs. En outre, l'exportateur ne jouit pas

d'une présence permanente sur le marché et n'a qu'un contrôle limité sur la stratégie de commercialisation du distributeur, ce qui est un inconvénient pour distributeur un produit de marque. Même s'il est fait mention d'une stratégie de commercialisation dans un accord, dans la pratique l'exportateur peut n'avoir qu'un contrôle très limité sur cette dernière. Parmi les autres inconvénients pouvant être mentionnés figurent :

- Les distributeurs sont toujours fidèles aux clients ;
- Ils se préoccupent peut-être moins de la croissance que l'exportateur ;
- Les distributeurs servent de multiples fournisseurs ; l'exportateur n'en sera qu'un parmi d'autres. L'exportateur devra rivaliser avec d'autres pour se faire remarquer et obtenir des ressources ;
- Ils peuvent être à court de ressources financières ;
- Ils ne possèdent pas toujours de compétences en commercialisation et en gestion et ont parfois besoin de formations et d'assistance de la part de l'exportateur.

Quelles sont les préoccupations des distributeurs ?

Les distributeurs s'inquiètent du fait que l'exportateur risque de ne plus avoir besoin d'eux lorsque les ventes atteignent un certain niveau. Ils s'inquiètent aussi du fait que l'exportateur puisse approvisionner certains clients directement, les court-circuiter et réduire ainsi leur bénéfice. Ils s'inquiètent de l'absence d'engagement à long terme de la part de l'exportateur. Ces préoccupations encouragent le distributeur à ne consacrer qu'un minimum de ressources au produit de l'exportateur. La relation doit être financièrement rentable pour les deux parties, exportateur et distributeur.

De son côté, l'exportateur doit faire en sorte que le distributeur consacre un maximum de ressources au développement du marché. L'exportateur doit encourager le distributeur à investir dans le développement du produit de l'exportateur.

Ces deux objectifs sont bien évidemment quelque peu contradictoires. Les préoccupations des distributeurs ne sont pas toujours exprimées mais elles sont une réalité.

Le manque de communication est la cause première de détérioration des relations entre les deux parties. La mise en œuvre par l'exportateur d'un programme d'appui au distributeur (voir plus bas) engageant l'exportateur à tout faire pour assurer le succès de la distribution permet de régler ce problème.

Trouver des distributeurs

La relation entre le distributeur et l'exportateur prend corps et se développe avec le temps. Les CCE devront peut-être conseiller les exportateurs sur la manière de mettre en œuvre un programme d'appui aux distributeurs, conçu pour permettre à la relation de s'améliorer.

Trouver des distributeurs de qualité n'est pas chose facile. Dans bien des cas, ils travaillent pour la concurrence. Comment le CCE qui est déjà très occupé pourra-t-il trouver le temps nécessaire ? La question est épineuse. En termes de priorités, si l'exportateur est sur le point de désigner un distributeur, le service le plus utile que puisse fournir le CCE c'est de lui communiquer une liste de distributeurs ou autres partenaires potentiels choisis avec soin, tels des partenaires à une coentreprise, par exemple.

Les CCE reçoivent de nombreuses offres spontanées de particuliers ou d'entreprises offrant des services de distribution ou de représentation. Dans la plupart des cas elles ne mènent à rien mais certaines méritent que l'on s'y attarde. Une réponse automatisée à ces demandes permet d'en faciliter la gestion.

À choisir entre passer quatre jours à étudier les distributeurs potentiels ou rédiger un rapport général sur le marché des denrées alimentaires, occupez-vous plutôt du distributeur – vous en retirerez un bénéfice plus immédiat. Les méthodes suivantes aideront à identifier des distributeurs :

- Observer la concurrence sur le marché et contacter certains de leurs distributeurs ;
- Discuter avec les gros clients ou des clients et des acheteurs potentiels ou du personnel chargé des achats sur le marché et leur demander des recommandations. Le nom de certains distributeurs ne manquera pas de revenir régulièrement dans la discussion avec chacun ;
- Rencontrer des candidats potentiels lors d'une foire commerciale ;
- Consulter Internet en utilisant le moteur de recherche le plus populaire sur le territoire visé ;

- Consulter les annuaires commerciaux, sachant que cette source d'informations ne devrait pas être la seule exploitée. Nombreux sont ceux qui payent pour figurer dans ces annuaires, lesquels donnent une vision déformée de la situation ;
- Consulter les catalogues des foires commerciales, ils regorgent d'informations ;
- Consulter la chambre de commerce et les associations professionnelles spécialisées ;
- Consulter les publications commerciales spécialisées – autre source d'informations abondantes.

Ce processus prend du temps. Les CCE auront besoin d'un préavis d'au moins quatre semaines pour constituer un groupe de distributeurs adaptés à l'exportateur, les rencontrer et mettre sur pied un programme pour l'exportateur. Soyez méthodique. Précipiter les choses entraîne des erreurs et peut amener à négliger des informations vitales. N'oubliez pas que les chambres de commerce ou les associations professionnelles ne font que recommander des candidats parmi leurs membres. Dans certains pays, toutes les entreprises sont tenues d'appartenir à la chambre de commerce.

Sélectionner des distributeurs

L'exportateur ne devrait jamais être présenté à un distributeur ou à un importateur avant que le CCE n'ait vérifié et approuvé l'entreprise. L'exportateur devrait toujours visiter le siège et les bureaux du distributeur potentiel. Faire le tour d'un bureau, d'une usine ou d'un entrepôt peut suffire à se faire une idée. Désigner un distributeur peut être l'affaire de quelques heures. Corriger une erreur peut prendre des années. Les conseillers commerciaux à l'étranger devraient tenir compte de ce qui suit à l'heure de conseiller leurs clients exportateurs :

- Les très grosses entreprises de distribution ne sont pas toujours le choix le plus judicieux. Tournez-vous vers les petites et moyennes entreprises qui feront peut-être davantage d'efforts.
- Le distributeur peut-il accorder suffisamment d'attention au produit de l'exportateur ? Dans la négative ce pourrait être une bonne raison pour choisir des distributeurs ne travaillant qu'avec quelques produits.
- Éviter les entreprises qui gèrent des produits concurrents, à moins que l'exportateur n'essaie de se débarrasser d'un concurrent.
- Le distributeur qui approvisionne deux ou trois gros comptes présentant un intérêt pour l'exportateur est une cible de choix.
- Les distributeurs qui travaillent avec des produits ou des services complémentaires sont des candidats de choix.
- Les recommandations d'acheteurs et de distributeurs de produits non concurrents sont de bons indicateurs de réputation du distributeur.
- Accorder une grande importance à la connaissance du marché, aux capacités techniques (dans le cas de produits de l'ingénierie et techniques), à l'enthousiasme, à l'engagement et à la volonté de réussir.

Encadré 8 : Gros distributeurs ou petits distributeurs ?

Selon leur taille, les distributeurs présentent des avantages et des inconvénients. N'optez pas automatiquement pour un gros distributeur. Il s'agira donc de trouver une entreprise locale compatible avec l'exportateur en termes de taille, de gamme de produits, de personnalités et d'attentes. La décision ne coule pas toujours de source et il est pour ainsi dire impossible de réunir tous les critères idéaux.

Les grosses entreprises de distribution sont constamment sollicitées par les entreprises. L'exportateur sera un fournisseur parmi de nombreux autres. Le distributeur se trouve en position de force pour négocier et peut imposer ses conditions. Le gros distributeur n'est pas systématiquement la meilleure option pour l'exportateur.

L'activité de l'exportateur peut être très importante pour une petite entreprise de distribution. L'exportateur fera partie de quelques fournisseurs seulement. Pendant la phase de négociation, l'exportateur est en position de force. Si un petit distributeur peut démontrer qu'il est associé à quelques clients clés ou à un segment de marché donné, ce peut être un avantage.

Fournir des informations contextuelles

Les CCE devraient fournir à l'exportateur une brève fiche d'information sur le distributeur avant de le présenter. Si des recherches sur-mesure et rémunérées sont effectuées, consacrez davantage de temps à la fourniture d'informations contextuelles. L'exercice prend certes du temps, mais il est extrêmement utile pour le client.

Les informations disponibles ne seront jamais exhaustives. Dans certains cas des renseignements peuvent être librement disponibles. Bien souvent il peut être extrêmement difficile, voire impossible, de les obtenir. Tout dépend du marché, de la culture et de la nature de l'entreprise. Nombreuses sont les entreprises privées qui ne divulguent pas d'informations financières. Les références et les recommandations de gros utilisateurs finaux et d'utilisateurs finaux potentiels d'un produit sont précieuses. À titre d'exemple, lorsque vous cherchez un distributeur réputé de composants d'ingénierie, si les acheteurs de plusieurs grosses sociétés d'ingénierie communiquent le nom du même distributeur au CCE, il peut sans risque être recommandé au client.

On entend par informations contextuelles :

- Les renseignements sur la zone géographique couverte par le distributeur et ses segments de marché. À titre d'exemple, sur un marché de taille comme l'Allemagne, par exemple, le CCE et les exportateurs devraient se montrer sceptiques face à quiconque prétend que le distributeur représente tout le pays. Chaque région est différente.
- Quels sont les produits et les comptes gérés par le distributeur ?
- Qui sont leurs clients clés ou les points de vente desservis ? Leurs contacts professionnels sont-ils impressionnants ?
- Les références ou recommandations des utilisateurs finaux ou des clients sont les renseignements les plus précieux.
- Quelle est la taille du distributeur en termes de chiffre d'affaires ? Il convient d'obtenir des renseignements sur son histoire et son évolution. Le distributeur qui travaille avec une nouvelle gamme de produits est généralement disposé à communiquer ces informations.
- Combien de vendeurs le distributeur emploie-t-il ? Sont-ils expérimentés ? L'exportateur devra-t-il les former ?
- De quelles installations d'entreposage, de stockage ou d'exposition le distributeur dispose-t-il ? Visiter et confirmer.
- Il incombe à l'exportateur d'étudier les arrangements financiers, les moyens de paiement, la forme de la commission et les délais de désignation. Avec le temps, les CCE se familiarisent avec les normes du marché et devraient être en mesure de prodiguer quelques conseils à l'exportateur.
- Comment l'exportateur va-t-il mesurer la performance de l'exportateur ?
- Quelles sont les attentes de l'exportateur vis-à-vis du distributeur ? Quel volume d'affaires et dans quel délai ?
- L'exportateur devrait disposer d'une stratégie de sortie claire dans le cas où les objectifs de vente ne seraient pas atteints et où la relation ne fonctionnerait pas. Ce n'est pas toujours facile. Rompre la relation peut être compliqué par la législation locale. En cas de doute, s'attacher les services d'un conseiller juridique.
- Nombreux sont les pays qui disposent d'annuaires contenant des informations sur le chiffre d'affaires, la taille de l'entreprise, les produits traités et les entreprises représentées. Ne formulez pas de recommandation sur la seule base de ces informations, elles pourraient être erronées ou de nature à induire en erreur. Trouver d'autres informations pour corroborer ces données. Des informations financières sont disponibles auprès du bureau d'enregistrement des sociétés lorsque les sociétés sont légalement tenues de s'enregistrer.
- Consulter, le cas échéant, le site web du distributeur. Vérifier les références du distributeur sur les moteurs de recherche locaux.

Si l'essentiel des renseignements susmentionnés peut être fourni, l'exportateur sera en mesure de prendre des décisions éclairées.

L'exportateur aura besoin de conclure un accord juridique formel avec le distributeur. Pour des exemples d'accords, consulter les sites suivants :

- <http://www.internationalbusinesslawadvisor.com/2010/05/articles/international-investments/how-to-structure-an-international-distribution-agreement/>
- http://www.expertlaw.com/library/marketing/distributor_mistakes.html

Des contrats types sont disponibles dans une publication de l'ITC traitant des besoins liés aux distributeurs. Voir Contrats-types destinés aux petites entreprises – Guide juridique pour s'engager dans le commerce international, 2010.

Programmes d'appui aux distributeurs

Le programme d'appui au distributeur, organisé par l'exportateur, permet de soutenir les efforts déployés par le distributeur sur le marché. Les activités programmées visent à motiver le distributeur et à jeter les bases d'une relation de qualité fondée sur un respect mutuel. Ces programmes peuvent permettre aux distributeurs de se développer mais ils exigent du temps, des efforts, le souci du détail et un investissement dans la relation. Ce type d'appui aux distributeurs est souvent négligé. Ces programmes contiennent généralement un ou plusieurs des éléments suivants :

- **Partage des coûts.** Un programme d'activité au titre duquel l'exportateur accepte d'assumer une partie des dépenses promotionnelles est un excellent moyen de favoriser la coopération et de garantir que le produit bénéficie de toute l'attention nécessaire.
- **Communication.** S'engager à répondre rapidement aux demandes commerciales. L'exportateur peut s'engager à répondre dans un délai de 24 heures. Si les marchés d'exportation se situent au Moyen-Orient ou dans certaines régions d'Afrique, où le weekend s'étend du jeudi après-midi au vendredi, l'exportateur peut accepter d'offrir un service sur le weekend. En Asie, les exportateurs peuvent envisager des délais de réponse plus courts.
- **Tenir le distributeur informé.** Informer le distributeur sur les nouveaux produits, les modifications apportées aux produits, à l'expédition et dans le personnel de l'entreprise exportatrice. Cette attitude contribue à créer un esprit d'équipe.
- **Instaurer la confiance.** Le fait que l'exportateur court-circuite le distributeur et traite directement avec les clients sur le territoire du distributeur est un des principaux facteurs de mécontentement du distributeur. L'exportateur peut convenir avec le distributeur de garder un ou deux gros clients avec lesquels il traitera directement. Cette idée est toutefois rarement bonne et contribue à saper la relation.
- **Publications et brochures commerciales.** Il est possible de soutenir les efforts de vente du distributeur en lui fournissant catalogues, brochures de vente et matériels promotionnels. Songer à lui fournir films, photos et matrices de brochures et de catalogues pouvant être surimprimées dans la langue locale. Les brochures et publications de vente peuvent souvent être téléchargées sur le web.
- **Site web.** Le site web de l'exportateur devrait contenir des renseignements sur le distributeur. En cas de demande de renseignements, renvoyer au site web du distributeur.
- **Visites du marché.** Une visite au distributeur devrait être organisée au moins une fois par an. L'occasion devrait être mise à profit pour discuter des tendances du marché, de l'activité de la concurrence, des besoins des clients, de l'évolution des produits, etc. L'exportateur devrait saisir l'occasion pour accompagner le représentant du distributeur dans ses visites aux clients clés.
- **Prix.** Le distributeur qui gagne de l'argent sera motivé. Fixer le prix du produit de manière à ce qu'il soit une réelle incitation financière.
- **Demander conseil.** Demander l'avis du distributeur sur les sujets tels que les tendances du marché, les préférences en termes de produit et les changements apportés aux modèles.
- **Appréciation.** Exprimer votre reconnaissance lorsque le travail est bien fait. Organiser, par exemple, une conférence de vente dans un endroit attrayant et y convier le distributeur et son personnel de vente.
- **Formation.** Organiser des formations à l'intention du personnel du distributeur (représentants et techniciens, par exemple).
- **Visites du distributeur.** L'exportateur devrait activement encourager le distributeur à visiter son usine et lui réserver à cette occasion un traitement de qualité.

FILIALE DE VENTE

La filiale de vente peut être une solution pour certains exportateurs lorsque les conditions suivantes sont réunies :

- Lorsque l'exportateur ne trouve pas de distributeur adapté, comme cela est souvent le cas dans les branches d'activité spécialisées. Il peut n'avoir alors d'autre choix que de créer une filiale de vente.
- Lorsque les ventes ou ventes potentielles sur un marché sont suffisamment importantes pour que l'exportateur couvre ses coûts et dégage un bénéfice, une filiale de vente peut être la meilleure solution.

VENTE DIRECTE

La vente directe signifie qu'aucun intermédiaire ou courtier n'intervient dans la chaîne d'approvisionnement. Les achats sur Internet (de plus en plus nombreux) sont une forme de vente directe de l'entreprise au consommateur.

La vente directe est monnaie courante dans les secteurs de l'ingénierie, de l'électricité, de l'électronique et pour la plupart des produits de base. L'exportateur y a fréquemment recours lorsqu'il a un petit nombre de clients sur un marché comptant de gros acheteurs. Le CCE doit comprendre dans quelles conditions la vente directe est possible et quand elle devrait être recommandée.

Les grandes chaînes de grands magasins des pays développés n'achètent pas toujours par le biais d'une tierce partie. Les marges peuvent être à ce point serrées qu'une commission retirerait toute compétitivité au produit ou réduirait la marge bénéficiaire du magasin. Certaines entreprises américaines continuent malgré tout de recourir aux intermédiaires.

Les grandes sociétés d'ingénierie, les fabricants de l'équipement d'origine et les grandes chaînes de grands magasins peuvent insister pour visiter les installations de production de l'exportateur pour des questions de contrôle de la qualité, entre autres. Cette inspection ou cet audit par le vendeur pourrait passer par la visite d'un individu ou d'un groupe d'individus composés de techniciens et de spécialistes des finances et du transport. Ils vérifieront vraisemblablement les systèmes d'achat ; les procédures de contrôle de la qualité ; la traçabilité des matières premières ; la logistique ; la sécurité des renseignements commerciaux exclusifs (dessins et modèles, par exemple) ; ainsi que les installations de fabrication de secours. Certaines multinationales de l'ingénierie publient des données détaillées sur ce qu'elles attendent de l'audit d'un nouveau vendeur. Ces renseignements sont disponibles sur leurs sites web et méritent d'être étudiés.

Les courtiers ou négociants en produits de base traitent directement avec les exportateurs et les fournisseurs. Ils emploient fréquemment leur propre personnel de contrôle de la qualité pour contrôler les produits avant expédition.

ACQUISITION

Les gros exportateurs envisagent souvent des acquisitions. Les CCE ont peu de chances d'être associés à ces processus, même s'ils constituent parfois une porte d'accès au marché. Acquérir une entreprise existante offre un accès instantané aux réseaux et à du personnel qualifié. Il n'est pas nécessaire que l'entreprise soit de grande taille ; une petite entreprise ou une entreprise de taille moyenne conviendra. La difficulté consiste à conjuguer harmonieusement différentes cultures. Investir dans la formation et l'apprentissage des deux parties est souvent nécessaire.

Conseiller les exportateurs en matière d'acquisition n'entre normalement pas dans les attributions du CCE. Si cette question vous est soumise, demandez conseil à un professionnel d'une grosse cabine comptable ou juridique.

FRANCHISAGE

Le franchisage est une forme de commercialisation et de distribution dans le cadre de laquelle le franchiseur (l'exportateur) accorde une franchise à une personne physique, une personne morale ou un groupe de

personnes (le franchisé). Il confère ainsi le droit d'exploiter une entreprise vendant un produit ou fournissant un service selon le format commercial du franchiseur (de l'exportateur). L'entreprise porte le nom de la marque de commerce ou de fabrique du franchiseur (de l'exportateur).

Les procédures commerciales sont documentées, brevetées ou protégées par droit d'auteur lorsque cela est possible, des accords de protection des secrets d'affaire sont signés et le franchisé verse une commission initiale ainsi qu'un pourcentage sur les bénéfices. Les accords de franchise sont des accords formels détaillés en fonction de la nature du modèle d'activité. Un exemple d'accord de franchise international est disponible à l'adresse suivante : <http://agreements.realdealdocs.com/Franchise-Agreement/INTERNATIONAL-FRANCHISE-AGREEMENT-960746/>.

Pénétrer un marché en accordant une licence sur une technologie ou en créant une franchise est une possibilité offerte à de nombreuses entreprises. Il s'agit d'un modèle intéressant pour les sociétés de services désireuses de fournir leur service loin. La forme de franchisage la plus connue est probablement celle de la restauration rapide mais d'autres modèles portent aussi leurs fruits comme dans les secteurs du divertissement, de la formation et du toilettage pour chien.

Différentes possibilités sont offertes au franchiseur pour pénétrer un marché. Il peut vendre à un franchiseur principal qui contrôle alors l'ensemble du réseau dans le pays. Il peut aussi assumer ce rôle lui-même. Les franchiseurs souhaitent exploiter l'énergie des propriétaires indépendants pour s'assurer du succès de la franchise et de sa rentabilité.

Pour le CCE, trouver des franchisés potentiels peut s'avérer difficile. La participation à des manifestations et des séminaires de franchisage (foires commerciales), de même que l'utilisation des contacts professionnels, peuvent être envisagés.

COENTREPRISE

La coentreprise s'entend d'un accord de coopération conclu entre au moins deux personnes physiques ou morales en vertu duquel chacun accepte de partager le contrôle, les profits et les pertes relatifs à une entreprise donnée. Il existe de nombreuses variantes de coentreprises mais il s'agit souvent d'une entité commerciale distincte, séparée des autres activités commerciales des partenaires.

Il s'agit d'un support fréquent en commerce international, en vertu duquel la partie locale fournit un savoir, des contacts, voire des locaux commerciaux et du personnel. L'autre partie (le vendeur) apporte une propriété intellectuelle ou un savoir.

En ce qui concerne le CCE, trouver une entreprise avec laquelle il sera possible d'établir une coentreprise exige de suivre une procédure semblable à celle qui permet de trouver un distributeur. Dans certaines situations, la coentreprise est établie avec des entreprises qui auraient pu être des distributeurs, si ce n'est que le vendeur souhaite conserver la maîtrise du processus.

Avant de se mettre à chercher un partenaire acceptable pour créer une coentreprise, le CCE a besoin de renseignements détaillés sur ce que recherche l'exportateur. Il en va de même pour trouver des distributeurs. Il s'agit de dresser une liste restreinte de candidats potentiels qui remplissent les conditions établies puis de les mettre en contact avec l'exportateur.

Le client doit s'attacher les conseils de juristes et de comptables pour jeter les bases de la coentreprise.

VENTE EN LIGNE

La vente en ligne est en pleine expansion. Elle a dans un premier temps débuté avec le site Amazon de vente de livres, mais elle concerne à présent tous les secteurs commerciaux. Les échanges de produits de base se font aujourd'hui essentiellement en ligne, complétés par des contrôles qualité et des procédures d'audit.

Les magasins en ligne sont particulièrement indiqués pour les petites entreprises présentent sur un marché de niche ou offrant des produits ou des services clairement définis pouvant être proposés sur catalogue. Le magasin en ligne présente trois caractéristiques principales :

- Une liste ou un catalogue de produits contenant informations, photos et prix des produits.
- Un mécanisme de sélection des produits généralement dénommé panier.
- Un mécanisme de commande et de paiement. Les commandes sont envoyées par courrier électronique au vendeur et plusieurs modes de paiement peuvent être proposés, généralement par carte de crédit ou PayPal. Les vendeurs peuvent aussi recevoir des commandes par courriel tout en continuant d'utiliser les moyens de paiement traditionnels que sont les mandats ou les chèques. Il est essentiel que l'entreprise en ligne soit protégée contre les risques de piratage ou les virus. Elle doit aussi fournir au consommateur des renseignements clairs sur les procédures de commande et de paiement, les retours, les remboursements, les garanties ainsi que la protection des données personnelles et la sécurité.

Parmi les avantages des magasins en ligne figurent :

- La possibilité de promouvoir des produits, des services, une organisation, des événements, des idées ou des compétences professionnelles.
- Le magasin peut être ouvert 24h/24h et 7 jours sur 7.
- Un nombre illimité de personnes peuvent effectuer leurs achats simultanément.
- Ils n'exigent pas un personnel nombreux.
- Le marché local tout comme le marché international peuvent être couverts sans qu'il soit nécessaire de disposer de locaux à l'étranger.
- Le catalogue de produits et de services peut être élargi à mesure que la demande progresse,
- Aucun loyer n'est à verser, aucun frais de services publics n'est à assumer, il suffit d'assurer l'hébergement et la maintenance du site sur le web.
- La vente des produits téléchargeables (livres électroniques, musique, documents et vidéos) n'implique aucun frais d'expédition.

Parmi les inconvénients de ces magasins figurent :

- Personne ne sait que le magasin en ligne existe. Une commercialisation hors ligne et en ligne est nécessaire. La commercialisation hors ligne passe par la publicité dans la presse et autres supports publicitaires traditionnels. La commercialisation en ligne passe par la publicité sur les sites de médias sociaux ou par le biais de sociétés de moteurs de recherche.
- Certaines personnes ont peur d'effectuer des achats en ligne et hésitent à communiquer les données de leur carte de crédit.
- Les clients locaux et internationaux sont souvent exigeants dans leurs demandes sur les produits. Certains exploitants de magasins en ligne répondent aux demandes commerciales à n'importe quelle heure pour ne pas risquer de perdre en crédibilité.
- Les agents des douanes risquent de rejeter certains produits, ce qui entraîne des problèmes tant pour l'acheteur que pour le vendeur.
- La concurrence d'autres vendeurs en ligne peut être rude.
- Disposer d'un magasin en ligne exige de constamment l'actualiser, de suivre le progrès technologique, d'effectuer des recherches sur les sites concurrents, entre autres.

La plupart des ventes en ligne ne sont pas enregistrées dans les statistiques commerciales officielles faute de système permettant de consigner les transactions relativement modestes. C'est la raison pour laquelle le CCE risque de ne pas être associé aux ventes en ligne. Cependant, si des acheteurs du pays hôte peuvent être orientés vers des sites web du pays d'origine, des économies d'échelle sont possibles. Mais il est possible que le CCE n'ait aucune idée du volume de ces transactions et qu'elles n'apparaissent pas dans les statistiques à l'exportation officielles du pays d'origine.

Tout ce que pourra faire le CCE pour faire la publicité des sites web du pays d'origine sera utile aux vendeurs en ligne. Si le volume augmente, des systèmes d'entreposage et de distribution sur le terrain pourront être établis et le CCE pourra prodiguer des conseils.

À l'avenir, les tentatives de réglementation des ventes en ligne à des fins juridiques et financières vont se multiplier. Le CCE pourrait être associé à cet exercice via des négociations commerciales formelles. À l'heure actuelle, le commerce en ligne est essentiellement déréglementé. Les CCE sont généralement court-circuités dans ces échanges.

Places de marché électroniques

L'autre moyen d'acheter et de vendre en ligne consiste à passer par une place de marché électronique. Voir : <http://www.emarketplaceservices.com//start/Free-Handbook/index.html>. – FromBanner

Ces communautés commerciales en ligne peuvent fournir aux vendeurs un meilleur accès aux fournisseurs et aux acheteurs, un environnement commercial plus ouvert, ainsi que la possibilité d'étendre leur activité de manière plus contrôlée que sur l'Internet ouvert. Les CCE ne sont pas systématiquement associés à ce type d'échanges commerciaux à moins que des problèmes ne surgissent en matière de logistique ou de dédouanement, par exemple.

Encadré 9 : Stratégies d'entrée sur le marché : le rôle du CCE

- Comprendre toutes les stratégies et modes d'entrée sur le marché.
- Comprendre ce que souhaite l'exportateur et ce dont il a besoin.
- Comprendre la culture du marché local ; ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas.
- Expliquer aux exportateurs les avantages et les inconvénients des différentes stratégies d'entrée. Proposer des solutions de remplacement.
- Trouver des partenaires de grande qualité et à fort potentiel comme clients et fournir des informations détaillées à leur sujet à l'exportateur.
- Organiser les programmes des réunions commerciales et les présentations aux clients, y compris aux partenaires potentiels, au gouvernement, aux associations industrielles, juridiques, comptables, financières et autres contacts concernés.
- Suggérer des bureaux temporaires possibles.
- Assurer le suivi des contacts et des exportateurs au-delà de la présentation initiale.



CHAPITRE 3

LES RÉSEAUX : ÉPINE DORSALE DU COMMERCE

PARTENAIRES INSTITUTIONNELS	56
RÉSEAUX DU PAYS HÔTE	60
ENTREPRISES PRIVÉES	61
ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES	62
RECENSER LES RÉSEAUX D'ENTREPRISES	63
TROUVER DES FACILITATEURS	63
AUTRES RÉSEAUX PROFESSIONNELS	64
PRIORITÉS EN MATIÈRE DE RÉSEAUTAGE	65
TRANSMETTRE LE RÉSEAU À UN SUCCESSEUR.....	68

LES RÉSEAUX : ÉPINE DORSALE DU COMMERCE

PARTENAIRES INSTITUTIONNELS

Nombreux sont les individus et les organisations avec lesquels le CCE peut, et devrait, prendre contact et instaurer des réseaux. Le tableau 6 mentionne certaines de ces organisations. Le CCE doit instaurer un réseau de contacts de qualité dans des organisations parallèles dans les deux pays, par exemple avec des transitaires du pays d'origine et d'autres groupes similaires dans le pays hôte.

Les groupes de contact potentiels peuvent être très semblables. À titre d'exemple, les exportateurs du pays d'origine souhaitent tisser des relations d'affaires avec les importateurs du pays hôte. Le CCE doit donc établir des réseaux avec ces deux groupes.

Tout au long du présent chapitre, le lecteur se reportera au tableau 6 pour une vue d'ensemble des différents types de réseaux que le CCE se doit de développer.

Tableau 6 : Partenaires et réseaux potentiels

Entité	Pays d'origine	Pays hôte
Secteur public		
Ministères	Bureau du Premier ministre Commerce Affaires étrangères Économie Agriculture Travaux publics Trésor public Douanes	Bureau du Premier ministre Commerce Affaires étrangères Économie Agriculture Travaux publics Trésor public Douanes
Agences de promotion	Organisation de promotion du commerce Investissement Tourisme PME Financement des exportations	Organisation de promotion du commerce Investissement Tourisme PME Financement des exportations
Autres agences du secteur public	Office national des normes – office des brevets Organisations de recherche – douanes Port Emballage à l'exportation Droit commercial et arbitrage Instituts de formation Banque centrale – gouvernements d'États ou de provinces (peuvent avoir leurs propres ministères du commerce, de l'industrie, de l'agriculture, etc.) Offices régionaux de développement – conseils de commercialisation	Office national des normes – office des brevets Organisations de recherche – douanes Port Conditionnement à l'exportation Droit commercial et arbitrage Instituts de formation Banque centrale – gouvernements d'États ou de provinces (peuvent avoir leurs propres ministères du commerce, de l'industrie, de l'agriculture, etc.) Offices régionaux de développement – conseils de commercialisation
Secteur privé		
Chambres	Commerce Industrie Agriculture Services Tourisme Chambres mixtes/bilatérales	Commerce Industrie Agriculture Services Tourisme Chambres mixtes/bilatérales
Autres	Associations professionnelles ONG – conseils de commercialisation	Associations professionnelles ONG – conseils de commercialisation

Entité	Pays d'origine	Pays hôte
Réseaux étrangers basés dans le pays	Ambassades et consulats Bureaux commerciaux Bibliothèques commerciales des ambassades étrangères Agences de promotion des importations	Ambassades et consulats Bureaux commerciaux Bibliothèques commerciales des ambassades étrangères Agences de promotion des importations
Institutions internationales	Banque mondiale OMC Voir liste des agences de développement : www.devdir.org	Banque mondiale OMC Voir liste des agences de développement : www.devdir.org
Organisations régionales	Voir liste des accords et organisations de libre-échange : http://www.wto.org/french/tratop_f/region_f/region_f.htm	Voir liste des accords et organisations de libre-échange : http://www.wto.org/french/tratop_f/region_f/region_f.htm
Entreprises	Désireuses d'exporter Désireuses d'importer À la recherche de partenaires pour ces coentreprises Investisseurs À la recherche d'investissements À la recherche de technologie Offrant des technologies	Désireuses d'exporter Désireuses d'importer À la recherche de partenaires pour ces coentreprises Investisseurs À la recherche d'investissements À la recherche de technologie Offrant des technologies
Facilitateurs	Transport Finance Entreposage Juridique Conditionnement Médias Consultants	Transport Finance Entreposage Juridique Comptable Conditionnement Publicité Promotionnel Médias Traducteurs/interprètes Consultants Organisateurs de présentations Hôtels Exploitants de sites Entrepreneurs en construction pour les présentations Agents des douanes et services de contrôle
Clubs/sociétés	Sociaux-commerciaux Sports Affaires – Rotary – Lions – associations professionnelles	Sports Affaires – Rotary – Lions – associations professionnelles
Sociétés nationales	Alliance française British Institute Goethe Institute Autres groupes nationaux	Alliance française British Institute Goethe Institute Autres groupes nationaux
Réseaux virtuels	Facebook LinkedIn Twitter YouTube Variantes régionales Recherches Internet : réseaux sociaux pour les professionnels des affaires	Facebook LinkedIn Twitter YouTube Recherches Internet : réseaux sociaux pour les professionnels des affaires

INSTITUTIONS D'APPUI AU COMMERCE

Un large éventail de groupes d'intérêts appuie les branches d'activité. Ils peuvent être régionaux ou sectoriels, comme par exemple un groupe assurant la promotion des exportations de coton. Chacun de ces groupes d'intérêts est une IAC et pourrait bien se tourner vers le CCE pour obtenir un soutien par le biais de programmes spécialisés. Certains disposent de leur propre réseau de RCE.

Le tableau 8 du chapitre 4 traite des organisations susceptibles d'offrir des services équivalents au RCE. Étant donné que tous les organismes n'organisent pas leurs activités par le biais du CCE, celui-ci doit apprendre à travailler avec d'autres réseaux d'IAC. Mieux vaut les considérer comme des alliés et ne pas dupliquer leurs efforts. Coopérer avec eux pour obtenir des résultats mutuellement bénéfiques dont le mérite reviendra à part égale au CCE et à l'IAC peut être une bonne stratégie de coopération.

Le CCE doit rester en contact étroit avec des groupes spécifiques dans le pays d'origine, notamment :

- L'OPC principale.
- L'organisation responsable des investissements, lorsqu'ils relèvent de RCE et que l'organisation est distincte de l'OPC.
- L'organisation en charge du tourisme venant de l'étranger, lorsqu'il relève de RCE et que l'organisation est distincte de l'OPC.
- La chambre de commerce principale et en particulier toute sous-chambre spécialisée se consacrant au pays d'origine. Elles sont généralement connues dans le pays d'origine comme la chambre de commerce du pays hôte/pays d'origine, l'appellation étant inversée dans l'autre pays. Ces chambres sont des tribunes utiles mais peuvent aussi devenir prisonnières de groupes d'intérêts particuliers. Les CCE peuvent parfois exercer une influence utile et être très convaincants.
- Les groupes régionaux, y compris les gouvernements d'États ou de provinces ayant un intérêt particulier dans le pays hôte.
- Les organisations de normalisation ou les organismes de contrôle tournés vers l'exportation, par exemple, qui certifient que certaines marchandises satisfont aux normes minima à l'exportation.

ORGANISATIONS DE PROMOTION DU COMMERCE

Lorsque plusieurs CCE opèrent sur le même territoire, le risque de doublons et de concurrence existe et peut être à l'origine de conflits. D'où l'intérêt de centraliser dans une organisation du pays d'origine et d'y définir là-bas les priorités. La question se pose de savoir quelle organisation devrait être retenue ?

Encadré 10 : Villes jumelées

Les maires signent souvent des accords de jumelage avec des villes étrangères présentant des caractéristiques similaires. D'aucuns estiment que le principal intérêt de ces accords est d'offrir chaque année aux maires des villes en question un voyage à l'étranger. Les retombées commerciales sont rares, même si les échanges culturels peuvent être réels. Les CCE devraient éviter de se laisser empêtrer dans des accords n'ayant guère de chance de produire un résultat au plan commercial. L'IAC devrait préciser que les CCE n'interviennent pas dans les programmes de jumelage à moins qu'ils ne visent un objectif commercial clairement défini.

La coordination devrait être confiée à l'OPC, laquelle relève généralement du ministère du commerce. On part du principe que l'OPC est considérée par tous comme l'instance supérieure de coordination. On estime également que les groupes sectoriels disposant de leurs propres RCE accepteront de renoncer à leur accès direct à leur représentant pour le bien du pays. Assurer ainsi la coopération de chacun n'est pas chose facile. On ne peut qu'espérer qu'une communication et une coopération actives seront possibles, surtout sur le terrain.

Lorsque les politiques peuvent s'engager à coopérer, l'OPC est la meilleure organisation pour fixer des priorités commerciales nationales et en assurer la réalisation. Une autre variation sur ce thème consiste à détacher temporairement des spécialistes de différentes agences et à les placer sous la tutelle d'un seul RCE sur le lieu d'affectation. Si cela n'est pas possible, essayez d'héberger les différents conseillers commerciaux à l'étranger dans le même bâtiment afin de créer des possibilités de communication et de coopération.

Encadré 11 : Imposer des réunions

Imposez aux différents CCE sur le terrain (même ville, organisations différentes) de se retrouver au moins une fois toutes les deux ou trois semaines pour échanger des informations. Il peut s'agir d'une conférence téléphonique ou d'une réunion via Skype, mais les rencontres face-à-face sont encore ce qu'il y a de mieux. Il est surprenant de constater à quel point ces discussions permettent de limiter les surprises et de tenir chacun informé. Le fait que les gens se parlent réduit aussi les conflits et maximise la coopération.

SOUTIEN MUTUEL

Les CCE sont la première ligne de l'IAC. Ce sont eux qui fournissent les services importants pour les exportateurs. Ce qui ne signifie pas qu'ils peuvent faire cavalier seul. Le CCE a besoin de tout l'appui qu'il peut obtenir de l'IAC, y compris un soutien pour l'organisation des missions d'acheteurs dans le pays d'origine, des missions commerciales et pour les participants aux expositions de produits. L'IAC devrait aussi assumer deux autres fonctions importantes :

- L'éducation des exportateurs débutants.
- L'interception des exportateurs non préparés et débutants pour empêcher qu'ils ne submergent le CCE de demandes ayant peu de chances de déboucher sur des exportations.

Les encadrés 1 et 2 du chapitre 1 contiennent une liste de ce dont les CCE ont besoin de la part des IAC et inversement.

MINIMISER LES CONFLITS

Des tensions sont possibles entre un siège et le terrain. Tous deux peuvent se méprendre sur les rôles de l'autre et ne pas les apprécier à leur juste valeur.

Comment minimiser les conflits ? Réponse : en améliorant la communication (par téléphone, visioconférence ou visites en personne). Les courriels sont susceptibles de donner lieu à des malentendus. D'autres moyens de communication permettent un retour d'informations immédiat et permettent aux parties d'essayer de trouver des solutions plutôt que de laisser les choses dégénérer. Cela permet aussi de donner aux autres parties le bénéfice du doute, de les traiter avec respect, d'en faire la promotion et de ne jamais les dénigrer devant des tierces parties.

Encadré 12 : Qui fait tout le travail ?

L'auteur du présent guide a passé l'essentiel de sa carrière sur le terrain en tant que CCE et était en train d'organiser une énième présentation commerciale. Lui-même et ses collègues du Poste étaient convaincus que le Poste faisait 90 % du travail lié aux expositions de produits, y compris l'organisation de la construction, la gestion des relations avec les entreprises du lieu d'exposition, la préparation des réceptions et du catalogue. Par la suite il est revenu dans son pays et dans son IAC et s'est vu confier le programme mondial de présentations. Il a été frappé d'entendre le personnel basé dans le pays d'origine se plaindre de faire 90 % du travail lié aux expositions de produits. Ils organisaient les participants, la conception, le fret, etc.

Les deux parties étaient, de toute évidence, dans l'erreur. Toutes deux jouaient un rôle important mais ne comprenaient pas ce que faisait l'autre partie du réseau. Il est pour ainsi dire impossible de leur faire changer d'attitude.

Comme indiqué dans les encadrés 1 et 2 au chapitre 1, il est important de se fixer des objectifs et des priorités mutuellement négociés et convenus. En réalisant les 14 objectifs énoncés dans chaque encadré, l'essentiel des frictions entre l'IAC et le CCE devraient disparaître.

COMMUNICATION

Comme il a été suggéré plus haut, les CCE sont plus efficaces lorsqu'ils sont spécialistes du commerce et lorsqu'ils relèvent directement de l'OPC de leur pays d'origine. Lorsque d'autres niveaux d'administration entrent en ligne de compte ou lorsqu'il y a de nombreux supérieurs hiérarchiques, les tâches se compliquent et la représentation se fait moins efficace.

Dans l'idéal, quelqu'un au siège de l'IAC doit être nommé responsable de la représentation commerciale à l'étranger du RCE du territoire du Poste. Cette personne sera le premier point de contact et devrait être tenue informée de tout contact important ou de tout fait nouveau de RCE avec les organismes ou entreprises du pays d'origine. Une personne ou une unité de l'IAC doit aussi être chargée de tenir le CCE informé des événements dans le pays d'origine qui pourraient avoir une incidence sur le Poste (notamment les missions ou manifestations à vocation commerciale absorbant des ressources significatives du Poste).

La communication se fait généralement par courrier électronique mais peut impliquer des appels téléphoniques ou des courriers. Skype et des applications similaires sont de plus en plus utilisés pour les visioconférences. Les réseaux sociaux sont un autre instrument de communication de grande portée. Dans certains cas, lorsque des renseignements commerciaux confidentiels sont en jeu, l'ambassade peut utiliser des systèmes de communication cryptée. L'information est de plus en plus téléchargée sur un Intranet et mise à la disposition de toute l'organisation.

PROMOTION DU BUREAU DU CCE

L'inconvénient d'être éloigné de leur pays d'origine est que les CCE risquent aussi de s'éloigner des IAC. Les CCE peuvent être à ce point pris par leur travail au quotidien qu'ils en oublient de tenir les autres informés de l'excellent travail réalisé. Ce peut être dangereux. L'IAC peut avoir le sentiment que le CCE ne communique pas, qu'il ne fait rien. L'inverse est aussi possible mais cela montre bien que les CCE doivent s'adonner à un habile exercice de relations publiques pour ne pas se faire oublier.

Un bulletin d'information contenant régulièrement des articles et des photos du personnel permet de faire en sorte que le Poste reste bien présent à l'esprit de chacun. Il en va de même de la publication d'articles sur le site web de l'IAC. Pour cela, des articles doivent régulièrement être produits, ce qui exige du temps et des efforts.

Un rapport mensuel est un bon moyen d'attirer l'attention sur ce que fait le Poste sans consacrer énormément de temps à l'établissement de rapports. Dans le cadre de ces rapports mensuels, des exemples de réussites doivent régulièrement être soumis au service de l'IAC responsable du lieu d'affectation. L'IAC peut ainsi démontrer l'intérêt des RCE.

L'IAC faitière devrait se faire le défenseur du Poste et informer le reste de l'organisation de ce que fait ce dernier.

Des conférences téléphoniques régulières peuvent contribuer à surmonter les obstacles liés à la distance et aux fuseaux horaires.

RÉSEAUX DU PAYS HÔTE

Le pays hôte disposera probablement de ses propres IAC basées dans la ville dans laquelle est basé le CCE. Bien souvent leurs intérêts se chevauchent. Tous deux s'intéressent aux exportations et aux importations en provenance du pays d'origine et encouragent l'investissement sur le marché du pays hôte.

Le CCE devrait disposer d'une liste de toutes les IAC du pays hôte, contenant leurs coordonnées, leurs activités et domaines de compétence. Certaines agences, comme les organisations de normalisation, se chargent autant d'inspecter et de noter les marchandises importées que leurs propres exportations. Le CCE aura donc besoin d'elles occasionnellement.

RESTER EN CONTACT AVEC L'IAC DU PAYS HÔTE

Les CCE et les IAC locales font le même type de travail mais leurs intérêts ne correspondent pas vraiment. À titre d'exemple, l'OPC locale est souvent mal informée sur les importateurs et les CCE ne deviendront vraisemblablement pas des clients réguliers de l'IAC du pays hôte.

Le CCE peut toutefois aider les IAC du pays hôte. À titre d'exemple, lorsqu'une IAC du pays hôte organise une mission commerciale dans le pays d'origine du CCE, l'IAC du pays d'origine apprécie d'être informée avant la mission par le CCE. De la même manière, il est possible d'envoyer aux IAC concernées des liens vers des documents pertinents affichés sur le web pour les tenir informées et maintenir le contact. Il est plus que probable que plusieurs membres du personnel de l'IAC aient eux-mêmes été CCE. Il s'agit tout naturellement d'alliés qui méritent d'être conservés en les invitant aux événements organisés. Les accords commerciaux existants ou les accords commerciaux potentiels les amèneront souvent à travailler avec le CCE.

Avec les groupes tels que les chambres de commerce, qui comptent parmi leurs membres des exportateurs, des importateurs et des distributeurs, le CCE peut être un demandeur d'informations régulier. Cependant, en règle générale, le CCE n'est pas bien préparé à répondre aux questions sur les importateurs et les distributeurs du pays d'origine.

ENTREPRISES PRIVÉES

Quelles sont les entreprises nationales que devraient aider les CCE ? Les CCE devraient-ils aider chaque organisation qui fait appel à eux, ou uniquement un groupe bien défini de clients ? Il n'est pas facile de répondre à ces questions, raison pour laquelle le CCE a besoin d'un plan d'activité et de lignes directrices clairement établis par l'IAC. Les IAC devraient définir la politique applicable à tous les Postes de RCE, laquelle devrait être adoptée par toutes les organisations nationales. Il peut être utile de fournir une assistance :

- Aux exportateurs du pays d'origine et aux importateurs du pays hôte ;
- Aux investisseurs entrants et sortants ;
- Aux opérateurs touristiques du pays d'origine et aux opérateurs touristiques du pays hôte ;
- Aux vendeurs de services du pays d'origine et aux acheteurs de services sur le marché du pays hôte ;
- Aux petites et grandes entreprises ;
- Aux vendeurs de propriété intellectuelle et de licences du pays d'origine et aux acheteurs de propriété intellectuelle et de licences sur le marché du pays hôte.

Pour chaque transaction, il existe une entité homologue dans l'autre pays. Il s'agit de part et d'autre de clients potentiels pour le CCE. Combien d'entre-elles le bureau de représentation commerciale à l'étranger (RCE) pourra-t-il raisonnablement aider, ses ressources étant limitées ? Quels sont les avantages économiques qui pourraient en découler pour le pays ? Des priorités doivent être établies. Dans l'idéal, l'IAC et d'autres agences nationales devraient prendre ces décisions politiques et non le CCE.

Les priorités peuvent être définies de diverses manières évoquées au chapitre 2. Dans un monde idéal, ces priorités devraient découler du plan national de développement. En l'absence de plan, l'OPC et l'IAC devraient élaborer des mesures et fixer des priorités.

Établir des priorités qui empêchent certaines catégories d'entreprises de bénéficier d'assistance n'est pas chose facile. Les importateurs du pays d'origine et les exportateurs du pays hôte se trouvent souvent exclus, généralement au motif qu'ils relèvent de la responsabilité de l'IAC du pays hôte et de son réseau de RCE. Il est plus difficile d'exclure les entreprises en fonction de leur taille, comme par exemple les micro-entreprises ou les très grandes entreprises. Dès lors que ce critère entre en ligne de compte, un nouveau niveau de gestion doit être introduit pour contrôler son application.

La meilleure solution consiste à facturer les services fournis. Elle est simple, économiquement justifiée et peut être adaptée à la capacité du bureau de RCE. (Pour de plus amples informations sur la facturation des services, voir le chapitre 4.)

En l'absence de critères d'exclusion, le bureau du CCE sera submergé de demandes. Dès lors qu'une mesure est adoptée par l'IAC, elle devrait être communiquée à toutes les entités susceptibles de demander l'aide du CCE. La publicité qui lui est faite devrait être similaire à celle du Service extérieur du Canada, à savoir fondée sur 'les services fournis' et 'les services non fournis'. Voir <http://www.voyage.gc.ca/a-propos/assistance/consulaire>.

À titre d'exemple, les CCE ne devraient pas consacrer leur temps à aider un particulier à déménager d'un pays à un autre, pas plus qu'ils ne devraient passer du temps à assurer le suivi des vendeurs sur Internet qui n'ont pas tenu leurs engagements. Les OPC doivent clairement décrire les services offerts par les CCE afin de leur épargner les interventions de faible priorité exigeant énormément de temps.

ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES

Le nombre d'associations professionnelles augmente chaque jour. Il existe des associations professionnelles pour toutes sortes de produits, pour toutes les régions et toutes les questions commerciales, y compris le transport, la quarantaine ou les normes. Toutes les associations professionnelles ne sont pas essentielles au CCE. Les associations essentielles présentent les caractéristiques suivantes :

- L'association compte un grand nombre de membres répartis dans une région ou dans un pays.
- L'association a grand intérêt à exporter vers le marché du Poste.
- Il existe sur le marché du pays hôte une demande avérée pour le produit ou le service offert.
- L'association offre quelque chose d'utile au CCE. Elle organise, par exemple, un programme de missions d'acheteurs dans le pays d'origine ; organise une mission commerciale dans le pays hôte ; ou fournit des renseignements de qualité sur les entreprises exportatrices ou prêtes à exporter.
- Quelqu'un au sein de l'association souhaite s'associer à des projets avec le CCE.

Si les associations ne réunissent pas l'essentiel de ces critères, il serait judicieux de ne pas s'associer à elles. Il est important de souligner que si personne ne désire travailler avec le CCE, rien ne se passera, d'où une perte de temps et de ressources.

Encadré 13 : Faire face aux demandes concurrentes

Certains gouvernements d'État ou provinciaux ont pour fonction de promouvoir leurs industries et peuvent être dotés de structures semblables à celles des ministères nationaux. À titre d'exemple, il peut exister des agences d'État chargées de la promotion du tourisme ou des agences agricoles d'État. Cette situation peut poser des problèmes de taille lorsqu'une agence d'État demande l'assistance d'un CCE pour promouvoir uniquement les entreprises de son État.

À titre d'exemple, dans un pays comptant 10 États, le CCE pourrait devoir déployer les mêmes efforts pour chacun des 10 États ainsi que pour une agence nationale. Ceci pourrait être une perte de temps et de ressources.

Les IAC devraient faire en sorte que les agences basées dans les États mettent leurs ressources en commun et fassent d'abord la promotion de la nation avant celle de leur État ou de leurs provinces. Ce type de coopération permet un marketing collectif plus efficace et c'est précisément ce que veulent les acheteurs. Ces derniers ne veulent pas être confrontés à une kyrielle d'associations du même pays, chacune prétendant être 'la meilleure'.

ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES SUR LES MARCHÉS DU PAYS HÔTE

Les associations des marchés du pays hôte devraient présenter les caractéristiques suivantes :

- Représenter les acheteurs des produits ou des services pour lesquels le pays d'origine du CCE est compétitif ;
- Représenter les acheteurs du pays ;

- Coopérer avec le CCE pour faciliter les missions professionnelles et recenser les distributeurs et acheteurs potentiels.

En ce qui concerne les autres associations professionnelles telles que les associations normatives et de logistique, les CCE doivent se demander si les intérêts se recoupent suffisamment pour justifier qu'ils s'impliquent. En règle générale, ces questions seront réglées par les distributeurs et les acheteurs locaux.

Les chambres de commerce peuvent être utiles. Elles disposent de renseignements de qualité sur leurs membres et les importateurs ou distributeurs qui pourraient être intéressés. Elles peuvent aussi aider à organiser des réunions ou des réceptions lors de missions commerciales.

Lorsque les CCE se rendent du siège dans d'autres villes ou États, les chambres de commerce locales peuvent aider à organiser des réunions avec leurs membres locaux.

RECENSER LES RÉSEAUX D'ENTREPRISES

Certains pays disposent d'annuaires des réseaux d'entreprises. À titre d'exemple, au Bangladesh il existe une liste disponible sur le site web de l'OPC. Voir <http://www.epb.gov.bd/bodytext.php?page=65>. Ailleurs, il suffit de consulter Internet. Pour bien comprendre l'importance des différentes associations et organisations, une certaine connaissance du pays est cependant nécessaire. Les fonctionnaires des ministères et les distributeurs peuvent souvent fournir des informations importantes sur les associations.

Les CCE devraient recenser les associations importantes pour les produits et services prioritaires pour le Poste. D'autres pourront être identifiées et contactées selon que de besoin.

TROUVER DES FACILITATEURS

Nombreuses sont les entreprises sur le marché du pays hôte qui facilitent l'importation ou l'investissement. Connaître ces entreprises et être personnellement en contact avec elles peut grandement faciliter la tâche du CCE. Parmi les facilitateurs figurent :

- Les organisateurs d'expositions de produits ;
- Les entrepreneurs en construction pour les représentations ;
- Les agents publicitaires ;
- Les exploitants de sites ;
- Les directions d'hôtels ;
- Les organisateurs touristiques ;
- Les cabinets juridiques ;
- Les cabinets comptables ;
- Les banques ;
- Les entreprises de dédouanement de fret et les transitaires ;
- Les bureaux de compagnies aériennes ;
- Les agents de dédouanement et les agences de contrôle ;
- Les consultants en entreprises et en investissements ;
- Les interprètes et les traducteurs.

Les CCE devraient faire de l'élaboration de ces contacts personnels une priorité et les rencontrer en personne. Les CCE auront régulièrement besoin d'eux. Ces contacts peuvent figurer dans des brochures destinées aux clients ayant besoin d'une assistance pratique. Nouer des contacts avec les facilitateurs à l'importation est chose facile car ils sont en symbiose avec le CCE. Ils peuvent s'entraider dans leur travail.

AUTRES RÉSEAUX PROFESSIONNELS

CONTACTS PERSONNELS

Les CCE savent rarement d'où proviendra la prochaine demande qui leur parviendra. Elle pourrait porter sur des questions financières, réglementaires ou concurrentielles. On peut difficilement établir des réseaux de personnes dans la perspective d'une demande spécifique. Voici quelques suggestions pour établir des réseaux de manière systématique :

- Utiliser les réseaux établis par le précédent CCE. Une réception est un moyen utile de présenter des contacts. Pour des contacts plus étroits, un déjeuner ou un dîner est plus indiqué. Pour cela, la bonne volonté du CCE sortant est nécessaire, de même que le soutien actif de l'IAC pour assurer un passage de témoin efficace. Les IAC devraient reconnaître l'importance de ces efforts de réseautage. Être présenté à quelque 100 contacts utiles est un bon investissement pour le nouveau CCE.
- Pendant les premières semaines sur le lieu d'affectation, profitez-en pour visiter un large éventail d'organisations et présentez-vous en tant que 'nouveau CCE'.

Concentrez-vous sur :

- Les contacts de haut niveau au sein des ministères liés au commerce ;
- Les pairs (autres CCE) d'autres ambassades ou consulats ;
- Les cabinets juridiques et comptables ;
- Les principales institutions financières ;
- Les chambres de commerce et associations professionnelles ;
- Les transitaires et agents de dédouanement ;
- Les médias commerciaux ;
- Les organisateurs et contractants de foires commerciales ;
- Les universitaires travaillant dans des domaines liés au commerce ;
- Les organisations normatives ;
- Les sociétés d'expédition et autres personnes associées au transport de marchandises.

Soyez systématiques. Récupérez les cartes de visite de tous les contacts. Dans la mesure du possible, demandez-leur d'envoyer un courriel ou un texto contenant leurs coordonnées, de manière à pouvoir les enregistrer instantanément sans devoir les saisir.

Utilisez des programmes de scannage pour saisir rapidement les coordonnées, mais assurez-vous que le système de reconnaissance des caractères a correctement reconnu toutes les données, en particulier les numéros de téléphone.

Réagir à toute communication, en répondant par exemple 'merci', en fournissant une information utile, une demande de connexion via LinkedIn, ou un lien utile vers des renseignements, est utile pour cimenter la relation.

Lorsque cela est possible, invitez les contacts à une réception ou à une rencontre plus privée telle qu'un café, un déjeuner ou un dîner. Ces invitations contribuent à cimenter la relation. N'hésitez pas à prendre votre téléphone et à appeler les nouveaux contacts, mais assurez-vous d'avoir quelque chose à dire ou à offrir.

N'oubliez pas les employés subalternes. L'on a tendance à essayer de viser les dirigeants d'organisations et à ignorer le personnel subalterne, ce qui n'est pas judicieux. Nouez des relations approfondies dans toute l'organisation. Traitez chacun avec respect. Souvenez-vous du nom des assistants – ils sont généralement les garde-fous de la direction à laquelle ils peuvent vous faciliter l'accès ou le rendre impossible.

ASSOCIATIONS DE CCE

Les CCE peuvent nouer des contacts avec leurs pairs par le biais de réunions de CCE locaux provenant de villes différentes. Il suffit souvent qu'un CCE prenne l'initiative de réunir un groupe. La plupart des grandes villes tiennent des réunions de CCE. À titre d'exemple peuvent être cités l'ACELA à Madrid, INTRADE à Miami et ACACE en Argentine. Ce réseautage peut présenter des avantages à l'heure de travailler avec les organisateurs locaux de foires commerciales sur les questions qui touchent tous les importateurs.

Le réseautage avec d'autres CCE peut aussi passer par des groupes régionaux et internationaux. L'ITC encourage les réunions entre CCE car elles donnent la possibilité de nouer des contacts et de rester en contact par courriel, LinkedIn, Facebook ou autres outils de réseautage virtuel. Ces contacts peuvent être rattachés à la même IAC ou aux CCE d'autres pays basés dans la même ville. Ces réseaux n'aideront pas les CCE à trouver des distributeurs, mais ils peuvent permettre de mieux comprendre comment d'autres s'organisent ou gèrent les questions telles la facturation ou l'établissement de priorités. Entretenir ces réseaux exige du temps et des efforts. Pour qu'ils présentent un intérêt pour leurs membres, les CCE doivent l'alimenter en contenu utile.

CLUBS PROFESSIONNELS ET SOCIAUX

Être membre de clubs locaux peut s'avérer utile. Ces derniers peuvent comprendre des organisations de loisir telles des clubs de golf ou des Country Clubs pouvant être utilisés par les CCE et leurs familles. Nouer des contacts ne se fait pas tout seul. Le CCE doit s'impliquer activement dans les compétitions ou tournois sportifs, ou encore faire partie de comités d'organisation. Lorsque cela est possible, cela peut être un excellent moyen de tisser des contacts durables.

D'autres organisations telles les Rotary ou Lions Clubs comptent dans leurs rangs des membres plus internationaux, d'horizons divers et pas nécessairement en rapport avec le commerce. Les clubs sont parfois aussi exigeants en termes d'engagement et de temps à consacrer aux activités.

D'autres clubs spécialisés, tels les clubs d'anciens étudiants d'université, les clubs d'expatriés, ou les groupes de loisirs tels que la photographie ou la nature, peuvent être utiles pour créer des réseaux. Pour le CCE, l'adhésion à une association professionnelle peut être utile. Il se peut, par exemple, qu'il remplisse les conditions applicables à l'adhésion à une association locale d'ingénieurs ou d'économistes, ce qui lui permettra d'accéder à des contacts utiles.

RÉSEAUX VIRTUELS

Les réseaux sociaux ne sont utiles que dans la mesure où ils aident le CCE à fournir au client le service demandé ou acheté, faute de quoi ils n'ont guère d'intérêt.

Établir des contacts n'est pas une fin en soi. Ils peuvent apporter des réponses ou mener à des personnes pouvant fournir des informations précieuses, mais ce n'est pas une fin en soi. Constituer et entretenir un réseau virtuel de 500 contacts ou plus peut être une réalisation remarquable, mais cela peut détourner le CCE de son véritable travail. Un juste équilibre est nécessaire. Le plus grand atout du CCE n'est pas son réseau virtuel mais bien sa présence physique sur le marché.

Voir le chapitre 5 pour plus de renseignements sur les médias sociaux.

PRIORITÉS EN MATIÈRE DE RÉSEAUTAGE

Les CCE devraient sérieusement réfléchir au temps et aux ressources consacrés à l'établissement de réseaux et se montrer stratégiques. L'établissement de réseaux n'est pas une activité ad hoc. Il est possible d'économiser du temps et de l'argent en ayant de bonnes relations avec :

- **Les associations professionnelles du pays hôte.** Les associations professionnelles peuvent orienter précisément les CCE vers les importateurs. Elles peuvent parfois gérer une mission commerciale ou organiser une mission d'acheteurs dans le pays d'origine. Les associations professionnelles savent bien quels sont les enjeux des relations commerciales et peuvent faire pression sur leurs gouvernements au nom des importateurs.
- **Les IAC et les OPC.** Ne vous attendez pas à ce que l'établissement de réseaux avec les IAC ou OPC du pays hôte débouche sur des contrats à l'exportation. IAC et OPC ont en effet des objectifs différents de ceux des RCE. Elles peuvent toutefois constituer une référence pour les entreprises désireuses d'investir dans le pays d'origine et peuvent écarter ceux qui ne sont pas prêts à exporter. Elles peuvent offrir un soutien précieux lors d'événements tels que les missions et présentations. Un réseau d'IAC/OPC de qualité peut aussi aider à résoudre les problèmes administratifs.

Le temps investi dans un réseau (le soir lors d'un événement social, par exemple) peut s'avérer payant par la suite lorsque le CCE sera occupé. À titre d'exemple, le CCE peut avoir besoin d'organiser sans préavis une réunion pour un ministre en déplacement avec un haut fonctionnaire du ministère de l'industrie. Connaître du monde au ministère s'avère alors payant, non pas en termes de contrats d'exportation (à tout le moins pas immédiatement), mais pour pouvoir organiser rapidement une réunion.

Réseautage : où investir ?

Pour l'auteur, l'expérience a montré que les pratiques les plus payantes sont :

- Efforts les plus rentables : → établissement de réseaux avec les entreprises du pays hôte
- Efforts permettant d'économiser le plus de ressources : → établissement de réseaux avec les associations professionnelles du pays hôte
- réseautage avec le siège de l'IAC/de l'OPC sur le marché du pays d'origine

Le réseautage est une activité qui exige du temps. Les réseaux établis alors que le CCE n'est pas pressé par le temps peuvent s'avérer payants lorsque le temps vient à manquer. En termes d'efficacité, les variables clés sont :

- Le temps (et l'argent) investi pour établir et maintenir le réseau ;
- Le temps gagné dans votre travail grâce au réseau ;
- Les retombées potentielles en termes de contrats conclus grâce au réseau.

L'exercice en vaut la peine, il vous montrera où concentrer vos efforts. Voir le tableau 7 pour plus d'informations sur les avantages et les inconvénients du réseautage avec différents groupes.

Tableau 7 : Réseautage – retombées

Type de réseau	Pourquoi ?
PAYS D'ORIGINE	
IAC/OPC	Aide à aplanir les difficultés administratives, organise des programmes pour vous et pour les acheteurs du pays d'origine, organise des missions commerciales, trouve des vendeurs, maintient un site web, vous tient informé, mais n'est pas directement à l'origine de ventes à l'exportation. Maintenir ce réseau exige des efforts considérables.
Autres ministères	Votre réseau avec d'autres ministères, tels le ministère de l'agriculture et le ministère de l'industrie, peut faciliter la communication portant sur les questions telles que les missions commerciales ou les contrôles phytosanitaires. Il n'est pas directement à l'origine de ventes à l'exportation.

Type de réseau	Pourquoi ?
Associations professionnelles	Les associations professionnelles de votre pays peuvent organiser des programmes pour les acheteurs que vous envoyez. Elles peuvent aussi organiser des missions commerciales dans le pays d'origine et recenser les membres susceptibles d'être intéressés par l'exportation. Elles ne sont pas directement à l'origine de ventes à l'exportation.
Entreprises du pays d'origine	Vos réseaux avec des entreprises du pays d'origine seront utiles à l'heure de trouver un exportateur potentiel lorsqu'un débouché apparaîtra. Il vous faudra toutefois être persuasif. Maintenir ce type de réseau à distance s'avère difficile et l'IAC est en fait mieux placée pour le faire. Il se peut que votre réseau ne soit d'aucune utilité pour le prochain débouché créé. Il vous permettra peut-être de générer quelques ventes, mais essayer de convaincre des entreprises réticentes de tenter leur chance sur votre marché n'est pas une mince affaire.
Facilitateurs	Les facilitateurs du pays d'origine tels que les banques, les transitaires et les représentants d'exposants commerciaux internationaux peuvent être une source d'informations sur les possibilités d'investissement et les exportateurs potentiels. Maintenir le réseau à distance reste néanmoins difficile. Les retombées sont relativement modestes en termes de contrats à l'exportation ou d'investissement signés.
PAYS HÔTE	
IAC/OPC	En règle générale, l'IAC locale s'attache à aider les entreprises nationales à exporter vers votre pays d'origine, tout en recherchant des entreprises de votre pays désireuses d'investir sur le marché du pays hôte. Bien souvent vous pourrez orienter les investisseurs potentiels de votre pays vers l'IAC du pays hôte et, inversement, celle-ci pourra vous indiquer les entreprises locales qui pourraient être intéressées par votre pays d'origine. Des retombées sont donc possibles, notamment en termes d'investissement.
Autres ministères	Les réseaux avec d'autres ministères tels que des travaux publics ou de l'agriculture peuvent être très utiles pour accéder aux nouveaux débouchés ou régler les problèmes commerciaux et faire sauter les goulots d'étranglement. Ces contacts ne génèrent qu'une augmentation modeste des ventes à l'exportation.
Associations professionnelles	Les réseaux avec les associations professionnelles locales telles les chambres de commerce peuvent être extrêmement utiles à l'heure de trouver des importateurs, des distributeurs, ainsi que pour réunir des renseignements sur la demande locale. Ces associations peuvent être des partenaires utiles lors d'événements et pour organiser des missions commerciales. Ce réseau a toutes les chances de permettre une augmentation significative des exportations.
Entrepreneurs/importateurs	L'établissement et le maintien du réseau d'importateurs exigent une somme de travail considérable et il ne cesse d'évoluer. Disposer de ce type de réseau s'avère cependant extrêmement utile dans votre travail et est susceptible de vous offrir les résultats les plus importants en termes d'augmentation des ventes à l'exportation.
Facilitateurs	Un réseau de facilitateurs à l'exportation tels que comptables, banques, transitaires et organisateurs d'expositions peut être très utile dans votre travail. Les banques peuvent être une source d'informations sur les investisseurs ou les importateurs potentiels. Il exige certes du temps mais, dans l'ensemble, son entretien n'exige que de modestes efforts. Les retombées en termes de ventes à l'exportation sont elles aussi modestes.
Réseaux virtuels	Les réseaux virtuels sont relativement simples à constituer mais en retirer quelque chose de concret exige un investissement en temps considérable. Ils peuvent être une source d'informations précieuse. Ils peuvent être utilisés pour trouver rapidement un public. Mais ils vous aideront rarement à fournir un service. Ils pourront peut-être vous orienter vers des importateurs potentiels mais il est peu probable qu'ils induisent des ventes importantes à l'exportation.

Postulats :

- Il convient de noter que les chiffres donnés dans ce tableau sont des estimations fondées sur la propre expérience de l'auteur. L'expérience de chaque CCE sera différente.
- Sur la base d'un bureau de trois personnes ayant au maximum 250 jours-personne à consacrer au réseautage.
- L'objectif premier du bureau est d'accroître les ventes à l'exportation ou les investissements entrants (résultats critiques).
- L'utilité s'entend des jours gagnés pour accomplir une tâche grâce à un réseau. L'aiguillage des clients inattendus est comptabilisé comme du temps passé à identifier ces clients par d'autres moyens.
- L'augmentation des ventes à l'exportation s'entend du nombre de contrats à l'exportation qui pourraient découler de l'investissement dans ce réseau on part du principe qu'il existera une valeur moyenne à l'exportation.
- Les retombées s'entendent des ventes à l'exportation et des nouveaux investissements dans le pays d'origine. Le nombre de ces ventes et investissements n'est qu'une mesure possible des retombées. Leur valeur peut être considérée comme plus importante encore. En outre, le réseautage peut avoir d'autres retombées telles que le règlement rapide des problèmes (y compris administratifs), ou l'aiguillage des nouveaux clients non englobés ici.

TRANSMETTRE LE RÉSEAU À UN SUCCESSEUR

Les réseaux établis tout au long du mandat du CCE (généralement trois ou quatre ans) sont des atouts extrêmement précieux. Il est très difficile de transmettre le réseau à son successeur car il est dans une grande mesure lié à la personne du CCE. Il est toutefois possible de préserver les liens tissés.

Le passage de témoin devrait être formel. Le CCE sortant devrait organiser des réceptions pour présenter le nouveau CCE. Il ne s'agit pas d'organiser un simple événement social, mais de préserver un élément de propriété intellectuelle précieux. L'IAC devrait appuyer dans toute la mesure du possible les efforts déployés pour préserver le réseau et même les exiger. Il vaut la peine d'investir dans la transmission des réseaux, faute de quoi ils devront être rebâti de zéro.

Les réseaux entretenus via LinkedIn ou par le biais d'autres médias sociaux sont utiles pour mettre les contacts en lien avec le nouveau CCE. En l'absence de réseau, une base de données des contacts doit pouvoir être transmise. Transmettre un jeu de cartes de visites photocopiées ou de contacts dans les médias sociaux ne saurait toutefois remplacer les présentations personnelles.



CHAPITRE 4

FOURNIR DES SERVICES

SPÉCIALISATION	72
SERVICES D'INTELLIGENCE COMMERCIALE	76
SERVICES DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS D'EXPORTATION.....	89
FOURNITURE DE SERVICES PROMOTIONNELS	92
AVANTAGES DE LA PROMOTION COLLECTIVE	96
SERVICES DE FACILITATION	126
FACTURATION DES SERVICES.....	135

FOURNIR DES SERVICES

SPÉCIALISATION

Les IAC et leurs réseaux internationaux de RCE opèrent sur des marchés imparfaits où leur rôle consiste à contribuer à accroître la richesse de leur pays par le biais d'échanges commerciaux en mettant en présence acheteurs et vendeurs, en facilitant la diffusion de l'information, en renforçant la confiance et en abaissant les obstacles au commerce. IAC et RCE interviennent à plusieurs niveaux en :

- Abaissant les obstacles au commerce ;
- Améliorant la manière dont sont perçus leur pays et leurs exportateurs ;
- Recensant les exportateurs potentiels et en renforçant leur capacité à exporter ;
- Mettant en présence acheteurs et vendeurs ;
- Facilitant les flux d'investissement tant entrants que sortants.

L'IAC efficace et son réseau international de RCE peuvent contribuer à accroître la richesse d'un pays de plusieurs manières. Ils peuvent offrir un soutien aux entreprises pour leur permettre de vendre et d'acheter biens et services sur les marchés internationaux. Ils peuvent aussi aider le pays à créer des richesses 'immatérielles' grâce au commerce (connaissances, capital social ou stabilité politique, par exemple).

Le commerce international est bénéfique tant pour les pays importateurs qu'exportateurs. Le pays exportateur perçoit des devises étrangères qu'il peut utiliser pour acheter des marchandises ou des services importés. Le pays importateur obtient des marchandises et des services moins coûteux ou de meilleure qualité que dans son pays. Selon l'OMC, les importations représentent en moyenne 40 % de la valeur des exportations mondiales, ce qui montre à quel point les importations et les exportations sont liées à l'heure de la mondialisation de l'économie.

Les marchés internationaux sont imparfaits. Bien souvent, acheteurs et vendeurs ne sont pas connectés. Ils ne connaissent pas toujours la qualité ou la quantité des marchandises et des services. Faut de posséder une expérience du commerce, la confiance peut ne pas être au rendez-vous. Il arrive que des obstacles aient été érigés afin de protéger les producteurs locaux et d'exclure les producteurs étrangers.

Les gouvernements doivent classer les domaines susmentionnés par ordre de priorité pour leurs IAC, priorités qui seront reflétées dans les activités des CCE. Et pourtant, la plupart des IAC se voient demander de se concentrer sur les petites et moyennes entreprises tout en servant les grandes entreprises internationales. Ceci atteste de l'environnement très ambigu dans lequel opèrent les CCE.

En fin de compte, le plus important pour les CCE est de fournir des services pertinents et utiles. Le réseau de RCE fournit des services aux utilisateurs finaux qui s'en servent comme tremplin pour agir à leur tour. Les services fournis par le CCE ont des retombées tangibles et, en règle générale, justifient de l'existence même des réseaux de RCE.

Les RCE ne sont pas les seuls à offrir des services aux exportateurs. Nombre d'autres organisations offrent des services similaires. Le pays hôte compte parfois de nombreux RCE d'organisations différentes. Le tableau 8 explique comment les services de RCE peuvent être offerts par d'autres organisations.

Tableau 8 : Doublons dans les services

Entité	Doublons possibles
Chambres de commerce et d'industrie ou associations professionnelles	Mise en relation des acheteurs et des vendeurs
	Missions commerciales
	Études de marché
	Présentations et expositions commerciales
	Certains volets des négociations commerciales
	Règlement des différends
Banques	Mise en relation des acheteurs et des vendeurs
	Rapports financiers
Agences de promotion des investissements du pays hôte	Recensement des exportateurs du pays d'origine du CCE susceptibles d'investir dans le pays hôte, et facilitation du processus
Association de développement régional du pays hôte	Recensement des exportateurs du pays d'origine du CCE susceptibles d'investir dans le pays hôte, et facilitation du processus
D'autres branches du gouvernement du pays d'origine, tels les ministères de l'agriculture, de l'industrie ou des affaires étrangères	Il se peut que des spécialistes d'autres branches de votre gouvernement soient en poste dans le même pays pour promouvoir leur branche d'activité. La promotion du tourisme relève généralement d'une agence spécialisée. Il se peut qu'un spécialiste des produits de base soit responsable d'un secteur donné et qu'un spécialiste des investissements relève d'un autre ministère. On trouve fréquemment des spécialistes de la politique commerciale attachés à une ambassade dont la principale fonction consiste à traiter des questions de politique commerciale, sachant que politique générale et marketing se chevauchent parfois.
Comptables (voire les cabinets juridiques)	Ils contribuent parfois à mettre acheteurs et vendeurs en relation
Consultants privés (en commercialisation, commerce, stratégie commerciale et publicité, par exemple)	Les consultants offrent un large éventail de services payants, dont : les études de marchés, le recensement de partenaires, les relations publiques, la couverture médiatique, l'organisation de présentations ou autres événements, ainsi que les programmes de commercialisation.
Répertoires Internet et éditeurs d'annuaires commerciaux	Ils publient des études de marchés, mettent les partenaires commerciaux potentiels en rapport et établissent le profil d'entreprises.
Organisateurs de foires et de présentations commerciales	Ils organisent des foires et des expositions de produits et peuvent inviter des participants du pays d'origine
Agents de voyage	Ils peuvent organiser des programmes pour les visiteurs ou les missions commerciales
Représentants des gouvernements d'État ou provinciaux du pays d'origine	Ces représentants peuvent assumer exactement les mêmes fonctions que le CCE, mais uniquement pour l'État ou la province qu'ils représentent
Autres CCE du même pays d'origine, mais en poste dans d'autres villes du pays hôte	Il peut y avoir doublons dans les présentations, missions, études de marché et recensement des acheteurs et des vendeurs
IAC d'appui	Il peut y avoir doublons entre l'IAC et le CCE, comme par exemple à l'heure d'établir des listes de vendeurs ou de gérer les missions commerciales. Voir la section ci-dessous intitulée 'Éviter les doublons'.

ÉVITER LES DOUBLONS

Avoir des RCE dans un pays étranger est une opération coûteuse. Les RCE devraient opter pour les interventions ayant le meilleur rapport coût-efficacité. Un plan d'activité assorti d'objectifs clairs devrait être établi, qui reflète les vues du siège. En l'absence d'objectifs clairs, il est pour ainsi dire impossible de répondre aux demandes. L'opération est assez simple : allez à l'essentiel, évitez ce qui n'est pas important et respectez le champ des compétences des autres organisations. La concurrence est destructrice ; la coopération est productive.

Des services uniques

Éviter tous les doublons peut s'avérer difficile. Concentrez-vous sur les services uniques que peut offrir la représentation commerciale à l'étranger et les domaines dans lesquels elle présente un avantage compétitif. En tant que représentant officiel du gouvernement, ces avantages comparatifs peuvent englober :

- L'appui du gouvernement et des liens directs avec l'ambassade ;
- L'appui de l'IAC, avec tous les services qu'elle peut offrir dans le pays d'origine ;
- Une réputation d'impartialité et être capable de représenter un éventail de vendeurs concurrents du pays d'origine, ou de constituer des groupes d'acheteurs concurrents ;
- Une position et un statut officiels pour ouvrir des portes fermées aux vendeurs, tant au sein du gouvernement que dans le secteur privé.

Lorsque ces services sont demandés, le CCE présente un avantage unique, même si dans certains domaines une certaine ambiguïté persiste du fait de la présence de représentants de l'ambassade, ou de représentants au commerce d'États ou de provinces.

Ne rivalisez pas, coopérez

Si votre budget est limité, exploitez-le au maximum en travaillant avec d'autres pour mettre en œuvre des programmes. Considérez toutes les entités qui offrent les mêmes services comme des alliées et non comme des concurrents. Toutes partagent les mêmes objectifs. Ne rivalisez pas avec elles, coopérez. Organisez des activités conjointes, partagez le mérite des retombées obtenues (à négocier d'entrée de jeu) et offrez votre appui comme en publiant les invitations sur le papier à en-tête de la RCE, en prenant la parole lors des séances d'information, en fournissant des listes d'acheteurs potentiels, en réalisant des études de marché, ou en faisant la publicité de leurs activités sur le site web de la RCE ou dans ses bulletins d'information.

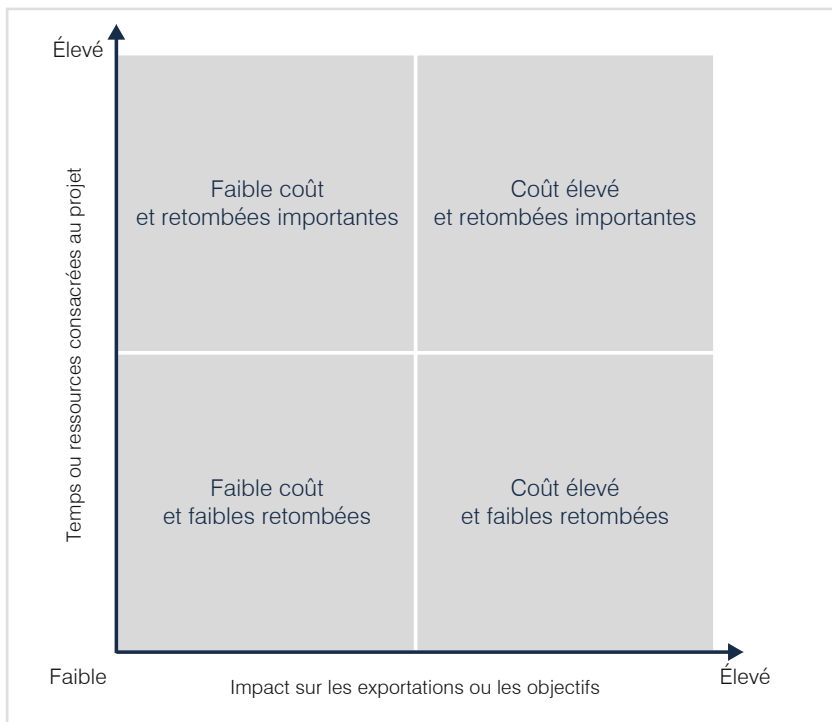
Ne soyez pas avare en compliments pour ceux qui interviennent dans le même espace de travail. Ils informent leurs supérieurs des succès enregistrés et leur soutien peut être mutuellement bénéfique. Lorsque les CCE coopèrent dans le cadre des activités menées, ils peuvent eux aussi faire état des mêmes retombées auprès de leurs supérieurs hiérarchiques ou de leurs organismes de tutelle dans le pays d'origine. Les CCE ne devraient pas être avares en compliments, même lorsqu'ils ont eux-mêmes fait le plus gros du travail. Cette générosité est souvent payante sur le long terme. Concentrez-vous sur les retombées.

Évitez de vous retrouver, à votre insu, en train de soutenir des entreprises ou des organisations peu recommandables essayant de s'acheter une crédibilité. L'aval du CCE est précieux et ne devrait pas être donné à la légère.

Évitez de cautionner un exportateur de qualité outre mesure, une entreprise concurrente de qualité égale ou supérieure pouvant souhaiter le même appui pour le même contrat. Soyez impartial et aussi neutre que possible pour éviter de sembler partial.

Concentrez l'essentiel de vos efforts sur les activités qui permettront de réaliser les objectifs du Poste, dans les domaines dans lesquels personne d'autre n'offre le même service. Consacrez le moins de temps possible aux autres activités. La figure 11 indique dans quels domaines l'essentiel des ressources devrait être investi. La figure montre aussi que certaines activités peuvent exiger énormément de temps et de ressources sans pour autant porter leurs fruits. En outre, certaines activités qui donnent de bons résultats peuvent également être coûteuses, en termes de temps et de budget.

Figure 11 : Concentrez les ressources là où elles auront le plus d'impact



Aspects politiques de la participation

Le travail de représentation commerciale à l'étranger a une dimension politique indéniable. Toutes les activités doivent être menées au travers d'un 'filtre' politique, à savoir l'aspect politique de la participation. À titre d'exemple, il arrive que le CCE se voit demander par un autre ministère, gouvernement provincial, une chambre de commerce ou une personnalité influente du monde des affaires, d'élaborer un projet précis, même si les résultats escomptés risquent de n'avoir que peu d'impact, voire aucun. Refuser le projet est parfois difficile.

Les CCE peuvent se forger une réputation d'utilité ou d'inutilité. Dans l'idéal, les CCE devraient être utiles à leurs clients tout en se concentrant sur les projets à fort impact et à faible coût. Dans la mesure du possible, attachez-vous les services d'un consultant ou d'un sous-traitant pour lui confier les tâches à faible impact (ou orientez les clients vers un consultant).

PRÉCISER LES RESPONSABILITÉS

Financer des conseillers commerciaux coûteux dans un pays étranger n'a aucun sens s'ils fournissent les mêmes services que les IAC basées dans le pays d'origine. Pour que le réseau d'appui au commerce dans son intégralité soit efficace, une spécialisation claire et logique des services est nécessaire.

Les IAC et leurs réseaux de RCE offrent un large éventail de services, comme le montre le tableau 9. L'ITC a établi cette liste à partir des pratiques observées à travers le monde. Il a estimé que ces services pouvaient généralement être divisés en quatre grandes catégories.

Les sections ci-dessous traitent de chacune des quatre grandes fonctions assumées et se concentrent sur celles pour lesquelles le CCE semble offrir un avantage comparatif indéniable.

Les avantages comparatifs des CCE sont essentiellement liés à leur proximité par rapport au marché. Les CCE peuvent réaliser des tâches et fournir des services qui seraient plus difficiles, voire impossibles, à fournir depuis le pays d'origine.

Tableau 9 : Menu des services

Fonctions principales	Sous-catégories	Fonctions principales	Sous-catégories
Intelligence commerciale	Diffusion Contacts professionnels Renseignements sur le marché Analyse du marché	Promotion des entreprises	Création d'entreprises Commercialisation et image de marque Attirer les investissements
Renforcement des capacités d'exportation	Préparation à l'exportation Conseils à l'exportation Environnement d'exportation	Facilitation	Procédures d'exportation Entreprises dans la politique commerciale Lobbying/plaidoyer Infrastructures Ressources humaines

Sources : Ateliers de l'ITC sur les avantages comparatifs.

Du point de vue de l'IAC, les organismes et ministères situés à proximité de l'exportateur, dans le pays d'origine, sont logiquement mieux à même de mettre en œuvre toutes les activités et services de la rubrique 'renforcement des capacités d'exportation'. Le rôle de l'IAC consiste notamment à aider les entreprises à se préparer à exporter et à les mettre en garde sur les mesures d'incitation à l'exportation, le financement des exportations, la qualité, l'emballage, l'étiquetage, les questions juridiques, les prix, les coûts, la propriété intellectuelle ou la logistique à l'exportation. La proximité des clients et la disponibilité de qualifications et de compétences sont ce qui rend les IAC indispensables aux exportateurs en matière de renforcement des capacités d'exportation et dans d'autres domaines.

SERVICES D'INTELLIGENCE COMMERCIALE

Le tableau 10 énumère les catégories dans lesquelles le CCE présente habituellement un avantage comparatif clair par rapport à l'IAC basée dans le pays d'origine pour offrir des services d'intelligence commerciale. Une note de 5 indique que le CCE est mieux placé pour offrir ce service. Une note de 1 signifie que le CCE ne présente aucun avantage stratégique par rapport à l'IAC qui est mieux placée pour offrir le service en question.

Tableau 10 : Fourniture de services d'intelligence commerciale

Services	Avantage comparatif du CCE : 5 = avantage important 1 = avantage limité	Probabilité que le service fournit par le CCE débouche sur des contrats d'exportation
Alertes/diffusion sélective	5	Faible
Importateurs/partenaires étrangers	5	Élevée
Intelligence concurrentielle	5	Faible
Renseignements sur les foires commerciales	5	Moyenne
Caractéristiques du marché	5	Faible
Évolution du marché	5	Faible
Identification du marché/potentiel du marché	5	Faible
Rapports sur la solvabilité/cote de crédit	4	Utile mais recourt normalement à une agence
Débouchés commerciaux/pistes commerciales	4	Faible
Renseignements sur les appels d'offres et les projets	4	Moyenne
Études de marché par produit/par secteur	4	Haute
Rapports sur le marché par pays/région	4	Faible

Sources : La liste des services et l'avantage comparatif de la fourniture du service par le CCE est tirée de : 'Strengthening Foreign Trade Representation. Methodology.' Document non publié produit par l'ITC, novembre 2011. La colonne 3 : 'Probabilité que le service fournit par le CCE débouche sur des contrats d'exportation' se base sur la propre expérience de l'auteur en matière de retombées.

Le tableau 10 contient aussi une évaluation qualitative de la probabilité que ces activités débouchent sur des contrats à l'exportation.

Lorsque le CCE est directement chargé de trouver des partenaires potentiels et de fournir des services d'intelligence commerciale sur une marchandise ou un service donné, il y a de bonnes chances que cela débouche sur un contrat commercial. Ces tâches prennent certes du temps mais les retombées potentielles sont importantes.

Les interventions réalisées sans qu'une demande ait été formulée par un vendeur intéressé risquent de ne pas porter leurs fruits car le vendeur n'est généralement pas en mesure de répondre positivement immédiatement, et ce pour de nombreuses raisons. À titre d'exemple, la production peut avoir été réservée, le vendeur peut se concentrer sur un autre marché d'exportation ou le vendeur peut ne pas être en mesure d'exporter du fait de la politique suivie par son entreprise. Les efforts du CCE pour diffuser les pistes et débouchés commerciaux à grande échelle porteront alors moins leurs fruits. Un débouché sera à l'occasion exploité, mais les retombées seront en règle générale faibles.

COMMUNIQUER LES NOUVEAUX DÉBOUCHÉS

Les CCE peuvent être informés de l'apparition de nouveaux débouchés par la presse et via les réseaux. Il est difficile d'identifier les entreprises du pays d'origine qui sont à la fois intéressées et en mesure d'exploiter ces débouchés. À moins que le CCE ne connaisse une entreprise qui s'intéresse précisément à un type de débouché particulier, la solution de meilleur rapport coût-efficacité pour diffuser l'information est d'utiliser un bulletin d'information électronique ou un autre système de communication géré par l'IAC. Pour atteindre le bon vendeur, certaines conditions doivent être réunies :

- Une IAC réactive pouvant assurer le suivi du débouché dans le pays d'origine ;
- Un annuaire commercial ou une base de données commerciales qui détermine avec précision la capacité de vos vendeurs ;
- Une connaissance personnelle du vendeur intéressé ;
- Des bulletins d'information, sites web ou la communication des 'débouchés commerciaux' pour votre Poste ou par l'IAC qui diffuse l'information où elle pourra être trouvée.

TROUVER DES IMPORTATEURS ÉTRANGERS ET DES PARTENAIRES

Trouver des importateurs étrangers et des partenaires potentiels est un volet essentiel du travail. La tâche est longue et complexe. Prenez le temps d'écouter le vendeur pour vous faire une idée précise du type et de la taille de l'entreprise qu'il recherche et dans quelle branche d'activité. Ces informations vous permettront d'orienter vos recherches.

Utilisez tous les moyens possibles pour trouver des partenaires potentiels : Internet, téléphone, recommandations de banques ou de la chambre de commerce ainsi qu'annuaires professionnels. Ils vous aideront à limiter la liste de partenaires potentiels. Il existe sur Internet un large éventail de marchés spécialisés qui offrent quantité d'informations soigneusement classées et consultables. Voir : <http://export.gov/mrktresearch/index.asp>. Voir aussi la discussion sur les stratégies d'entrée sur le marché au chapitre 2.

Lorsque cela est possible, rendez visite aux entreprises partenaires potentiels et interrogez leur PDG ou leur direction générale. Une visite en personne peut vous en apprendre bien plus qu'un appel téléphonique ou un courriel sur, par exemple, le type d'activité de l'entreprise, l'état de ses locaux et son niveau d'activité. Prenez des notes et gardez-les. Même si le partenaire potentiel ne convient pas au client du moment, il pourrait convenir pour un autre client.

Pour finir, recommandez trois ou quatre partenaires potentiels au client en lui indiquant les avantages et les inconvénients de chacun. Le client gagnera ainsi énormément de temps pour sélectionner un partenaire et cela pourrait aussi lui permettre d'éviter de choisir un partenaire inapproprié.

DE L'INTÉRÊT DE L'INTELLIGENCE CONCURRENTIELLE

Avec les blogs, les twitters, les sites web, les bulletins électroniques et ainsi de suite, recueillir de l'intelligence concurrentielle est plus complexe et plus long qu'à l'époque où les journaux étaient la principale source d'information. Les CCE sont cependant souvent en position de discuter avec les PDG et autres hauts fonctionnaires et sont souvent informés à l'avance des activités des entreprises. Parfois cette intelligence commerciale est envoyée au CCE, mais dans la plupart des cas elle s'obtient grâce à des appels téléphoniques réguliers aux hommes et femmes d'affaires locaux. L'intelligence commerciale n'est, dans la plupart des cas, pas à un secret – elle n'est simplement pas diffusée à grande échelle.

Il s'agit de communiquer l'intelligence commerciale aux vendeurs du pays d'origine du CCE, lesquels pourront ensuite l'utiliser avec les acheteurs du pays hôte. L'IAC dispose peut-être d'un système lui permettant de transmettre ces renseignements. Les CCE peuvent devoir contacter leur propre clientèle ou les vendeurs qui pourraient être intéressés.

Il est difficile de savoir quels renseignements seront considérés dans le pays d'origine comme de l'intelligence vitale. Étant donné la pléthore des sources d'information, les CCE n'ont pas besoin de consacrer une partie importante de leurs ressources à cette activité. La proportion d'intelligence commerciale qui se traduit en contrats à l'exportation est faible.

INFORMATION SUR LES FOIRES COMMERCIALES

Différents groupes disposent de bases de données Internet contenant des informations sur les foires commerciales internationales. Ce sont elles qu'il convient de consulter en premier lieu (voir www.biztradeshows.com). Les organisateurs de foires commerciales contacteront souvent le bureau du Poste pour qu'il les aide à organiser leur événement. Préparer des fiches d'information sur les foires commerciales sur le territoire du Poste est relativement simple. Celles-ci pourront être distribuées sur papier ou mises à disposition sur le site web. Ces renseignements sont parfois déjà disponibles en ligne, provenant du gouvernement ou de sources commerciales. Prenez pour habitude de vous rendre sur les différentes foires commerciales et d'y noter ce que vous y observez sur la taille de la manifestation, le nombre de participants, le type de participants, le calibre des exposants et la qualité des stands. Ce modeste investissement peut s'avérer très utile.

Même si les entreprises ne sont pas assez nombreuses pour constituer un stand national, les rapports sur les manifestations commerciales pourraient s'avérer inestimables pour les quelques entreprises du pays d'origine qui voudraient vouloir exposer. L'évaluation impartiale par le CCE a plus de sens pour les entreprises intéressées que le matériel promotionnel sur la foire commerciale affiché par l'organisateur sur son propre site web.

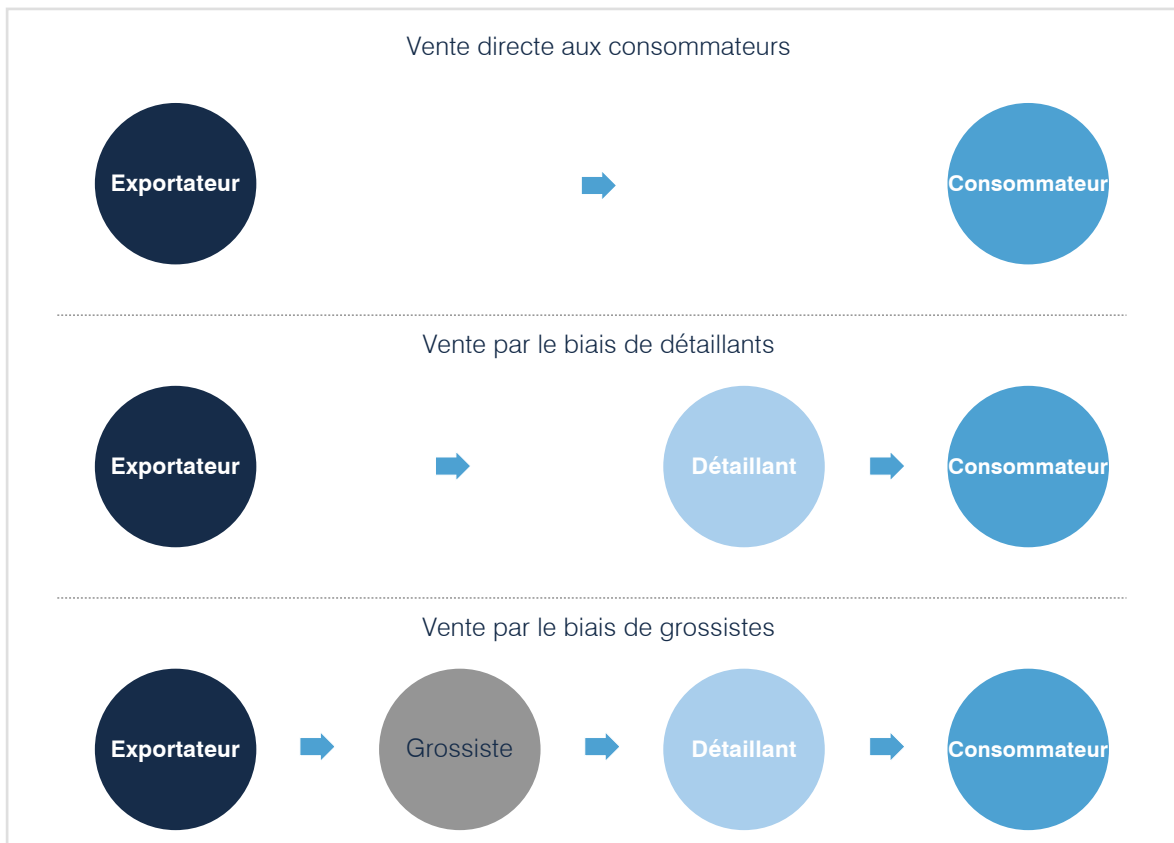
CARACTÉRISTIQUES DU MARCHÉ

Tous les marchés ont en commun un certain nombre de caractéristiques. Les acheteurs bien disposés doivent entrer en contact avec les vendeurs bien disposés. Il est important de faciliter cette rencontre entre des partenaires potentiels. Cependant, tous les marchés ont leur propre géographie, leur culture, leur politique, leur religion, leur histoire et leur économie. Parfois, les gros détaillants importent directement. Ailleurs, il existe un réseau de distribution complexe comprenant des importateurs en gros, des entrepôts, des distributeurs sous licence et des détaillants. La valeur ajoutée du CCE est qu'il sensibilise aux différences entre le marché du Poste et celui du marché d'origine.

Un bref résumé des normes applicables sur le marché local pourrait être envoyé par courriel aux représentants de l'entreprise avant leur arrivée dans le pays hôte. Il est également possible d'orienter ces personnes vers le site web du Poste si des renseignements y sont déjà disponibles.

Les CCE doivent rapidement s'informer sur les réseaux locaux de distribution, notamment se faire une idée de la taille des marges tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Le fait que les vendeurs pourraient offrir des produits moins coûteux aux consommateurs en court-circuitant certaines des étapes de la chaîne de distribution peut sembler aller de soi. Soyez prudent si vous recommandez cette approche. Ces systèmes pourraient être verrouillés par des liens culturels et historiques complexes et les entreprises du pays d'origine se retrouver écartées pour avoir essayé de changer les systèmes locaux.

Figure 12 : Exemples de réseaux de distribution de marchandises



Le marché local peut être influencé par la loi. Citons à titre d'exemple le droit du travail, les prescriptions en matière d'étiquetage, les dispositions qui régissent la fixation des prix, les commissions des intermédiaires, la législation en matière d'investissement étranger, les permis de travail et les visas. Prenez la peine de vous familiariser avec ces dispositions en discutant pour commencer avec des professionnels et des représentants des milieux d'affaires locaux. Bien souvent, les grands cabinets comptables internationaux, les chambres du commerce locales et les banques produisent des informations à ce sujet et peuvent les communiquer. Ces renseignements peuvent être mis à la disposition des clients sur papier ou sur votre site web. Les "Commercial Service Country Commercial Guides" des États-Unis sont une bonne source d'informations : <http://export.gov/mrktresearch/index.asp>. Ne perdez pas de temps à produire des documents qui sont déjà disponibles ailleurs.

Il existe parfois des différences plus subtiles entre le monde des affaires du pays d'origine et des pays hôtes. Citons par exemple la ponctualité. Dans certains pays, les milieux d'affaires sont très attachés à la ponctualité aux réunions et aux rendez-vous. Lorsque l'on dit 08h12, cela veut dire 08h12 et pas cinq minutes plus tôt ou plus tard. Si les hommes ou femmes d'affaires sont issus de sociétés beaucoup plus désinvoltes en matière de ponctualité, il est important d'en informer vos clients. Dans certaines sociétés, il est normal d'être très direct dans les réunions professionnelles. Dans d'autres, on estime que par politesse il convient de prendre le temps de se connaître avant de parler affaires. Proposer du thé, du café ou autres rafraîchissements peut être considéré comme une pratique normale en affaires.

Une grande quantité d'informations est disponible sur la façon de gérer les différences culturelles en affaires. Le CCE doit être conscient de ces différences et conseiller ses clients en conséquence. L'information disponible au plan local est une bonne chose mais il existe aussi un certain nombre de sites web utiles. Voir www.worldbusinessculture.com qui contient des profils de pays et des renseignements clés sur la culture d'entreprise et www.cyborlink.com qui contient des conseils sur l'étiquette, les manières et la communication transculturelle dans le monde des affaires. Pour une approche plus scientifique des différences culturelles voir l'index du Geete HofStede : <http://geert-hofstede.com/countries.html>

POTS-DE-VIN ET CORRUPTION

En matière de pots-de-vin et de corruption, les attitudes varient selon les pays et les cultures. Le sujet étant extrêmement sensible, il est difficile de formuler des conseils dans ce domaine. Le CCE pourra s'entendre dire que pour conclure des contrats les pots-de-vin sont inévitables et que les pots de vin ou les commissions sont versés au plus haut niveau. Ne croyez pas toujours ce que l'on vous dit. Les clients prennent conscience du fait qu'un pot-de-vin n'est pas nécessaire pour décrocher un contrat le jour où ils n'en versent pas un et décrochent malgré tout le contrat.

La corruption et les pots-de-vin sont de plus en plus proscrits à l'échelle internationale (voir <http://www.hg.org/bribery.html>). Les 34 pays membres de l'OCDE et cinq pays non membres – Afrique du Sud, Argentine, Brésil, Bulgarie et Fédération de Russie – ont adopté la Convention de l'OCDE sur la lutte contre la corruption (www.oecd.org/corruption/ocdantibriberyconvention.htm). "Transparency International" publie différents indices de corruption des pays à travers le monde (<http://transparency.org/whoweare>). Il apparaît que le versement ou la perception de pots-de-vin dans les affaires est une réalité et que rares sont les pays qui y échappent. Certains parviennent mieux que d'autres à éliminer la corruption.

Les CCE doivent par principe s'opposer à la corruption. Ne recommandez en aucun cas le versement de pots-de-vin pour décrocher un contrat. Soyez très prudent lorsque des cadeaux et un accueil somptueux vous sont réservés car ils pourraient aussi être considérés comme des pots-de-vin. Dans l'idéal, l'IAC disposera d'une politique claire concernant les cadeaux et les réceptions.

IDENTIFIER LES TENDANCES DU MARCHÉ

Les marchés évoluent généralement lentement, mais ils évoluent bel et bien, en particulier en cas d'augmentation ou de diminution des revenus. Les habitudes d'achat des consommateurs changent lorsque le revenu de la classe moyenne augmente. La demande de biens de consommation augmente, notamment d'alimentation, de vêtements et de loisir, de même que celle de services de qualité supérieure dans les domaines de l'éducation, de la santé, du tourisme et de l'accueil. Le CCE se sera normalement familiarisé avec ces changements en ayant étudié les statistiques économiques et grâce à son expérience quotidienne du terrain.

Certaines évolutions sont le fait des modifications apportées à la législation comme par exemple l'abaissement des droits de douane ou des droits à l'importation, ou l'assouplissement des licences à l'importation. La signature d'un nouvel accord de libre-échange peut détourner les importations d'un pays vers un autre. Certaines tendances sont imprimées par la mode, comme par exemple les jeans délavés, le café expresso ou un livre recommandé par une vedette de cinéma. D'autres encore découlent de mesures de santé publiques, comme la tendance à manger plus sain. Comprendre les causes profondes de cette évolution du marché aide le CCE à faire des prévisions.

Lorsqu'une tendance risque d'avoir des répercussions sur les exportations du pays d'origine, le CCE devrait s'assurer que ceux qui sont susceptibles d'être affectés soient conscients de ces changements. Ces informations peuvent être communiquées par l'IAC ou au travers des bulletins d'information du Poste et de son site web. Dans certains cas, les changements peuvent être tels qu'une visite à l'acheteur ou une série de séminaires s'impose.

RECENSER LES MARCHÉS ET ÉVALUER LEUR POTENTIEL

Recenser les marchés peut s'avérer extrêmement difficile. Nombreux sont ceux qui partent du principe qu'il existe un marché pour toute une branche d'activité ou, à tout le moins, pour un groupe important d'entreprises dans un secteur donné. Dans la pratique, il existe normalement des marchés de niche. Pour recenser les débouchés offerts par le marché, le CCE doit connaître :

- **Les produits, les services et la capacité des entreprises du pays d'origine.** Celles-ci peuvent s'acquérir par l'expérience du travail avec les branches d'activité, par des visites aux entreprises de la branche, par la connaissance de ce que font les vendeurs sur d'autres marchés d'exportation, ou par des sources de l'IAC.

- **Les marchés du pays hôte.** Examiner les produits importés ne permet pas immédiatement de recenser un besoin non satisfait. Parlez aux acheteurs et aux distributeurs. L'information provient parfois d'un vendeur.
- **La compétitivité nationale.** Les vendeurs du pays d'origine peuvent être compétitifs en termes de prix, de qualité ou de service.
- **Les tendances du marché.** La capacité de comprendre en quoi l'évolution du marché pourrait offrir un débouché aux vendeurs du pays d'origine et se transformer en contrats commerciaux.

Dès lors que les CCE recensent un débouché pour les vendeurs du pays hôte, ils peuvent évaluer le potentiel du marché. Ces tâches peuvent prendre du temps et devraient être réalisées par étapes :

- Identifier un changement sur le marché ou une demande potentielle de biens ou de services du pays d'origine.
- Tester les vendeurs du pays d'origine pour voir s'ils possèdent la capacité de vendre et le souhaitent. Dans la négative, faites preuve de circonspection.
- Contrôler les statistiques officielles à l'importation pour vérifier les tendances. Parlez aux importateurs et aux utilisateurs finaux et estimez approximativement le taux de croissance possible des importations. Même les experts du terrain se trompent souvent dans ce calcul, ne perdez donc pas trop de temps à affiner vos chiffres. À titre d'exemple, il suffira probablement de dire : 'Ces trois dernières années, les importations de fèves de café ont progressé de 15 % par an, tirées par la demande de café fraîchement moulu et par l'ouverture de centaines de nouveaux bars à café. Les importateurs s'attendent à ce que cette tendance se maintienne pendant encore au moins cinq ans et les importations devraient passer de 50 000 à 300 000 tonnes sur cette période. La demande concerne essentiellement le café Arabica.'
- Disposer de documents d'information sur les futurs acteurs de taille et les probables acheteurs ou agents. Concentrez l'essentiel de vos efforts sur cette partie de l'évaluation du marché.
- Ne consacrez pas énormément d'efforts aux évaluations du potentiel du marché fondées sur des documents statiques. Les réponses seront bien plus importantes lorsque le CCE répond directement à la demande d'un vendeur intéressé. Facturer ces services est un moyen de s'assurer du sérieux du vendeur. S'il n'est pas disposé à payer le bureau du CCE un honoraire relativement modeste pour ses évaluations du marché, il n'est peut-être pas prêt à travailler dur pour s'établir sur le marché.

SOLVABILITÉ ET NOTATIONS DES ENTREPRISES

Les CCE reçoivent souvent des demandes de renseignements sur la solvabilité de partenaires potentiels. Connaître la situation financière exacte d'une entreprise ou d'une personne physique n'est pas simple, notamment si l'entité est entre des mains privées ou si un organisme public est concerné. Quelques précautions de base peuvent néanmoins être prises.

Par précaution, procurez-vous toujours la cote de crédit d'une agence de notation ou un rapport bancaire sur la société visée. Un certain nombre d'entreprises sont spécialisées dans ce type d'activité et les rapports sont disponibles à la vente sur Internet. Parmi les chefs de file mondiaux dans ce domaine figurent :

- D&B (http://dnb.com.au/Credit_Reporting/index.aspx) ;
- COFACE (www.coface.com/fr).

Les rapports bancaires ou tout autre rapport publiquement disponible peuvent aussi être consulté. Familiarisez-vous avec les services disponibles localement et leur réputation. Ce rôle important a toujours été rempli par le CCE mais les clients peuvent de plus en plus trouver l'information en ligne. Dans ce domaine la charge de travail peut être réduite.

DÉBOUCHÉS ÉCONOMIQUES ET PISTES COMMERCIALES

Le bureau du CCE est souvent évalué à l'aune du nombre de pistes commerciales envoyées aux entreprises du pays d'origine. Les IAC aiment cette mesure car elle est simple à quantifier et que l'IAC peut donner l'impression d'être impliquée en transmettant la piste au vendeur. Elles ont ainsi une excuse pour contacter le vendeur.

Si l'on demande aux vendeurs quels sont les services qu'ils attendent du CCE, ils répondront normalement des pistes commerciales. Cependant, seules 2 % à 3 % des pistes commerciales débouchent réellement sur des contrats. En d'autres termes, de 97 % à 98 % des efforts déployés pour trouver ces pistes sont vains.

En dépit du désir affiché des entreprises et des IAC de trouver des pistes commerciales, elles parviennent sans que personne les ait demandées sur le bureau des entreprises ayant adopté un plan d'activité et pris des engagements, ce qui signifie qu'elles n'ont généralement pas la capacité d'exploiter de nouvelles pistes commerciales. D'aucuns affirment que ces pistes fournissent des informations commerciales malgré tout utiles. Cependant, si l'entreprise ne les exploite pas, le CCE aura en effet perdu son temps et gaspillé ses ressources.

Nombre de pays se sont dotés de systèmes particulièrement sophistiqués passant par la transmission des pistes commerciales aux vendeurs ayant précédemment manifesté un intérêt (<http://export.gov/mrktresearch/index.asp> est un exemple de vaste système en ligne). L'automatisation peut permettre une fourniture plus efficace mais augmente rarement le taux de réussite.

Le taux de réussite est plus élevé si le vendeur intéressé a chargé le CCE de trouver des débouchés pour son entreprise et lui fournit des détails sur les produits ou les services visés ainsi que sur le fournisseur. Il est également plus élevé si le CCE sait qu'un vendeur donné s'intéresse au marché et devrait vraisemblablement suivre la piste pertinente pour lui.

Le taux de réussite est très faible lorsque l'importateur-exportateur présente une demande générale sur les produits disponibles à partir du pays d'origine. Ces négociants font généralement office d'intermédiaires et les vendeurs hésitent à travailler avec eux ; ils ne sont pas réellement spécialistes des produits demandés ; ou alors la demande est si vague qu'un temps considérable peut être perdu à chercher un produit qui présente un réel intérêt pour le négociant. Encourager les négociants à utiliser les annuaires disponibles dans la bibliothèque commerciale du Poste, le cas échéant.

Les pistes commerciales peuvent être traitées de diverses manières :

- À l'aide d'un système automatisé, généralement exploité par l'IAC. Ce système dirige les demandes vers des entreprises précédemment sélectionnées.
- En publiant une simple liste de vendeurs et des demandes présentées par les acheteurs. Celle-ci peut figurer sur le site web du Poste ou dans un bulletin d'information. L'inconvénient de ce système est que rare sont ceux qui le consultent. Ils sont déjà submergés d'information. Le taux de réussite de ce système est probablement inférieur à celui du système automatisé (entre 1 % et 3 %).
- En orientant les clients vers les systèmes sur Internet qui offrent des pistes commerciales (voir www.globaltrade.net, par exemple). Ces systèmes pèchent par manque d'instantanéité. En règle générale, l'offre de l'acheteur n'est pas valable très longtemps de sorte que lorsque le vendeur répond à une offre, un autre fournisseur a généralement déjà été sélectionné.

Le fait est que les pistes commerciales portent très rarement leurs fruits, alors qu'elles exigent une somme de travail considérable. Elles ne constituent pas une utilisation très efficace du temps d'activité du CCE. De plus, le nombre de pistes commerciales n'est pas un bon moyen de mesurer l'efficacité de la représentation. Si le CCE ne peut échapper à ce type de travail, il devrait concentrer ses efforts sur le travail qui lui est commandé et limiter les recherches systématiques.

COMPRENDRE LES APPELS D'OFFRES

Les appels d'offres, ou les offres d'approvisionnement à un prix fixe, sont monnaie courante pour les grosses commandes, comme pour l'approvisionnement annuel d'un service public en articles de papeterie, ou pour des projets d'infrastructures de taille (routes, voies ferrées, tunnels, hôpitaux et ports). Répondre aux appels d'offres pour des projets d'envergure exige souvent des efforts considérables et les entreprises doivent parfois passer un filtre de pré-sélection ne serait-ce que pour pouvoir soumettre une offre.

Un gros projet peut s'étaler sur 10 ans ou plus depuis son lancement et jusqu'à son achèvement. Il peut exiger l'achat de centrales électriques, de machines et d'équipements complexes, voire la construction de barrages et d'installations hydro-électriques. Il peut impliquer l'exploitation d'une mine et d'infrastructures connexes telles que des villes et des installations ferroviaires et pourrait exiger la construction et l'équipement d'un hôpital.

Les sources de financement influencent souvent les procédures d'achat. Parfois, seuls les soumissionnaires de pays membres des agences de financement peuvent être acceptés. L'agence de financement peut imposer ses propres procédures d'appel d'offres.

Les appels d'offres portant sur des projets de moindre envergure des autorités ou d'entreprises locales sont souvent uniquement ouverts aux entreprises locales, que ce soit à dessein ou du simple fait que la livraison devra être effectuée dans un délai imposé.

Déroulement des projets

Les projets d'envergure comportent plusieurs étapes, dont :

- Étude de pré faisabilité ;
- Évaluation du projet et analyse coûts-bénéfices ;
- Études d'impact environnemental et d'impact social ;
- Appel d'offres ;
- Évaluation des offres ;
- Adjudication des marchés.

Différents consultants spécialisés peuvent être nécessaires à chacune de ces étapes.

Sous-traitance

Un gros projet peut être adjugé à une grande entreprise internationale de construction spécialisée dans la gestion de projets d'envergure. Cette entreprise fait généralement appel à des sous-traitants pour fournir certaines composantes, lesquelles peuvent représenter des projets substantiels à part entière, comme par exemple pour la fourniture d'une centrale électrique à une ville minière. Pour les fournisseurs du pays d'origine, ce sont les contrats de sous-traitance qui peuvent constituer un réel débouché. Il est important de contacter les services d'achat des grosses sociétés de construction, lesquels sont souvent centralisés. Les fournisseurs doivent alors être présélectionnés par le service d'achat centralisé. Le processus de présélection, dont doivent se charger les entreprises elles-mêmes, peut être long et coûteux, mais il peut aussi mener à des débouchés commerciaux fructueux.

Appels d'offres

Souvent les appels d'offres doivent être publiés au journal officiel ou en ligne, mais ce sont les plans élaborés par les gouvernements ou les grosses entreprises qui suscitent un intérêt pour les projets d'envergure. Les plans des gouvernements sont habituellement publiés et donc faciles à obtenir mais les plans de développement des sociétés privées ne sont parfois brièvement mentionnés que dans la presse locale. Il est intéressant de passer au crible les plans officiels du gouvernement pour trouver dans quel domaine vos vendeurs pourraient être compétitifs.

Un large éventail de revues et de sites web spécialisés se concentrent sur ce type d'activité. Les vendeurs devraient lire ces revues spécialisées. Les sociétés de vente sont souvent informées très tôt du lancement des projets et peuvent contacter le CCE de leur propre chef.

Les CCE devraient aussi régulièrement contacter les grands organismes afin de discuter de leur plans et de bien s'informer avant que des annonces officielles ne soient publiées. En règle générale, les PDG et autres responsables sont disposés à discuter, dans les grandes lignes, de la nature de leurs plans.

Soyez sélectif dans les appels d'offres que vous transmettez à vos vendeurs. Dans le cas contraire, le CCE peut se retrouver pris dans un tourbillon sans fin de traduction et de transmission de dossiers d'appel d'offres qui n'aboutiront pas. Les critères de sélection qui suivent peuvent être utilisés pour filtrer les appels d'offres :

- Le pays d'origine est-il autorisé à soumissionner ? Contrôler les règles de l'organisme de financement.
- Existe-t-il dans le pays d'origine des fournisseurs susceptibles d'exécuter le contrat ?
- Existe-t-il des fournisseurs ayant l'habitude d'exécuter ce type d'appels d'offres internationaux ?
- Les fournisseurs disposent-ils de suffisamment de temps pour soumettre une offre ?

- L'intelligence commerciale révèle-t-elle qu'un organisme donné se trouve dans une position privilégiée ? Une entreprise locale a peut-être déjà franchi avec succès la première étape du processus et soumissionne pour la deuxième étape.
- Est-il pour ainsi dire certain que l'offre sera adjugée à une entreprise locale ?
- Des fournisseurs du pays d'origine ont-ils déjà exprimé leur intérêt pour le projet en question ?
- Existe-il des fournisseurs actifs dans le pays hôte ? Dans l'affirmative, les fournisseurs auront une longueur d'avance. L'autre solution consiste à se lancer sur le marché 'à froid' et à essayer ensuite de créer une coentreprise pour tenter de décrocher l'appel d'offre.

Si l'offre passe au travers de la plupart des filtres susmentionnés, il vaut la peine de consacrer des efforts importants pour le projet. Si certains critères ne sont pas satisfaits, en particulier en termes de financement et de temps requis, il serait judicieux de limiter la participation et de se contenter de diffuser l'appel d'offres dans un bulletin d'information ou sur un site web.

Soutenir les vendeurs

Les CCE devraient recenser les débouchés existants le plus tôt possible, dans l'idéal avant même qu'ils ne donnent lieu à des annonces officielles. Ils devraient présenter leurs sociétés de vente et les cautionner pour leur fiabilité et leurs qualités de fournisseurs ayant fait leurs preuves. Tel que précédemment indiqué, ces cautions devraient être données avec prudence. Évitez les superlatifs tels que 'meilleur' et 'sans rival', il en va de la réputation du CCE.

Mieux vaut s'en tenir aux faits. L'aval peut se présenter comme suit :

'L'entreprise est bien connue dans notre pays où elle est la deuxième plus grosse entreprise de construction. Elle a construit la Centrale électrique numéro 5 et était chef de projet de Pont sur l'estuaire. Elle emploie 3 000 personnes et existe depuis 52 ans. Nous vous la recommandons.'

Les CCE peuvent aussi aider les vendeurs en remettant physiquement le dossier d'appel d'offres et lors de l'ouverture officiel de l'appel d'offres s'il s'agit d'un processus public.

Si le fournisseur du pays d'origine semble figurer sur la liste restreinte de fournisseurs présélectionnés, intensifiez les efforts de lobbying, peut-être en organisant une réception à l'intention des vendeurs et en y invitant ceux qui seront appelés à adjudger le contrat. Ces initiatives peuvent aider à ouvrir des portes, faciliter la circulation de l'information et renforcer la crédibilité des fournisseurs du pays d'origine.

Diffuser l'information

Dans l'idéal, l'IAC disposera déjà d'un système permettant de recenser les entreprises ayant la capacité et la volonté de soumissionner. Pour cela, les vendeurs doivent manifester leur intérêt auprès de l'IAC et fournir suffisamment de détails pour s'assurer d'être informés des débouchés existants. Si l'IAC ne dispose pas de ce type de système, les CCE doivent se contenter de leur propres ressources (recherches sur Internet, annuaires, connaissances personnelles, enregistrement d'un fournisseur intéressé auprès du bureau du Poste, site web et bulletins d'information).

Dans le cas d'un projet d'envergure limité dans le temps que vous êtes certain que le fournisseur souhaite sérieusement essayer de décrocher, un appel téléphonique s'impose probablement. Il vous permettra de vous assurer que l'information parvient à la bonne personne et ne se perd pas dans la salle du courrier ou ailleurs. Tous les débouchés de ce type finissent généralement sur le bureau du PDG qui a déjà lancé un plan d'activité et réservé sa production sur un laps de temps donné dans l'avenir. À moins que les fournisseurs ne soient informés très tôt dans le processus, le taux de succès de cette approche est très faible. Moyennant un préavis suffisant, ils peuvent soumissionner très tôt voire même intégrer le processus de soumission à leurs plans d'activité.

Évaluation

Se doter de mécanismes permettant d'évaluer le taux de réponse ou de réussite des informations sur les appels d'offres. Cette évaluation peut s'inscrire dans le cadre de l'évaluation générale du taux de réussite de

nombreux débouchés différents diffusés aux fournisseurs. À l'aide d'une base de données, il est plus facile d'identifier les domaines dans lesquels les réponses sont faibles et dans lesquels elles sont plus positives. Vous pourrez ainsi mieux évaluer les domaines dans lesquels vous devriez réduire ou augmenter vos efforts.

LIGNES DIRECTRICES POUR L'ÉTABLISSEMENT DE RAPPORTS SUR LES MARCHÉS

Études sectorielles

Lorsque les CCE prennent part à des activités telles que des missions ou d'expositions de produits, ils se voient souvent demander de réaliser une étude sectorielle portant sur une branche d'activité ou un sous-secteur d'activité. Prenons l'exemple du marché des fruits et légumes de Singapour. Ces études présentent généralement un intérêt limité pour les vendeurs car la plupart d'entre eux sont spécialisés dans des domaines précis tels que les fraises fraîches ou les haricots surgelés. L'ensemble de la branche peut sembler n'offrir que des perspectives limitées, mais certains sous-secteurs peuvent offrir d'excellents débouchés pour certains produits et marchés tels que les fraises fraîches pour l'hôtellerie et la restauration. Le CCE sera néanmoins parfois appelé à en produire un, auquel cas il pourra présenter la forme suivante :

- Introduction et brève présentation de la branche d'activité ;
- Statistiques de base sur la production, la consommation et la croissance ;
- Ventilations par sous-secteur ;
- Évolution de la consommation et des goûts locaux, y compris des renseignements commerciaux susceptibles d'influencer l'évolution de la branche ;
- Statistiques sur les importations et les exportations et évolution ;
- Composition de la branche d'activité. À titre d'exemple, 80 % de la production est-elle le fait d'une seule entreprise ?
- Environnement réglementaire. Aborder les questions telles que la législation, les prescriptions en matière d'étiquetage et les tarifs douaniers ;
- Ce que font les pays concurrents ;
- Logistique. Utiliser des exemples en matière d'expédition, entre autres ;
- Réseaux de distribution. Aborder les importateurs, les grossistes et les détaillants ;
- Promotion et publicité ;
- Matériels de référence suggérés, avec des liens vers des sites web ;
- Liste des jours fériés et fêtes publiques ;
- Résumé du potentiel du marché pour les exportateurs du pays d'origine ;
- Coûts approximatifs de l'établissement d'un bureau local.

Ce niveau de détail suffit à déterminer les grandes tendances du marché et permet à l'IAC de diffuser les débouchés dans le pays hôte.

Des spécialistes locaux des études de marché peuvent aussi être mis à contribution pour offrir ce type d'études. S'ils sont spécialisés dans une branche d'activité donnée, le temps gagné n'en sera que plus grand. Ils devront être soigneusement informés et supervisés afin de ne pas obtenir de documents rédigés à l'avance et qui ne répondraient pas aux besoins réels.

Pour être plus utile, le rapport sur le marché devrait être accompagné d'un dossier ou d'une étude sur le produit visé. Là encore, sous-traiter ces tâches est possible mais peut s'avérer coûteux et le CCE ne retirera pas grand-chose de l'exercice.

Étude de marché concise axée sur le produit visé

Les entreprises qui s'intéressent sérieusement au marché du pays hôte ont besoin d'informations précises en rapport avec leur produit. Recueillir ces informations prend du temps et exige des efforts mais peut aussi réellement déboucher sur des exportations, en particulier si c'est le client qui finance l'étude.

L'ITC a produit des lignes directrices relatives à la préparation de ce type d'étude (voir <http://legacy.intracen.org/mas/MB/english/guide/gmaine.htm>).

Tableau 11 : Présentation type d'une étude de marché concise

1. Résumé analytique
2. Description du produit ou du service
3. Production, consommation, statistiques sur le commerce extérieur Importations Exportations Stocks Consommation apparente
4. Caractéristiques du marché (différences démographiques régionales, évolution, etc.)
5. Accès au marché (tarifs douaniers, taxes, licences, droit du travail)
6. Prix
7. Circuits de distribution
8. Pratiques commerciales
9. Concurrence
10. Emballage et étiquetage
11. Promotion des ventes (foires commerciales, médias, etc.)
12. Perspectives du marché
13. Importateurs/distributeurs ou partenaires de coentreprise potentiels
14. Liste d'autres adresses utiles
15. Liste des sources

Les CCE et leur personnel devraient suivre quelques principes importants :

- Préparer une description détaillée de ce que les clients vont produire et fournir. Si le client exporte des chips de pomme de terre, une description détaillée sera nécessaire : 'Chips de pomme de terre ondulées, frites à l'huile d'olive, en sachet intérieur alu de 175 grammes net, à faible teneur en sodium.' Cette information doit être disponible avant le lancement de l'étude de marché.
- Être clair et réaliste quant à ce qu'il peut et ne peut pas faire pour le client ainsi que sur les délais d'exécution. Tenir le client informé des progrès accomplis ; les clients détestent être laissés dans l'ignorance.
- Réaliser l'étude de marché et le travail de terrain ; discuter directement avec des professionnels du secteur.
- Préserver la confidentialité du client. Ne pas divulguer de renseignements sur son entreprise sans autorisation. S'il a payé pour obtenir des informations, il devrait bénéficier d'une certaine exclusivité. Envisager d'adopter pour politique en vertu de laquelle l'information fera l'objet d'une diffusion restreinte pendant six mois mais pourra au-delà de ce délai être diffusée à des tiers.

Le client qui demande un rapport sur un produit précis s'intéressera vraisemblablement aux informations suivantes :

- Noms et coordonnées des acheteurs et partenaires intéressés ;
- Taille absolue du marché et tendances ;
- Tendances à l'importation et goûts des consommateurs ;
- Concurrents ;
- Ventilation des prix et marges, dans la mesure du possible ;
- Droits de douane, taxes et autres prélèvements ;
- Réglementation, sécurité, quarantaine, étiquetage et emballage ;
- Chaînes de distribution et leur fonctionnement.

Pour le vendeur qui prospecte un marché, une liste restreinte d'acheteurs ou de partenaires potentiels est ce qu'il y a de plus précieux. Les partenaires devraient faire l'objet d'une présélection globale, en s'informant sur leur réputation, par exemple. Proposez au client de consulter les rapports des agences de notation

de crédits et faites preuve de diligence raisonnable avant de vous engager. Une fois que le vendeur a instauré un dialogue avec les acheteurs, sa connaissance du marché augmente rapidement et il devient autonome. À ce stade, le plus gros est fait, à moins que le client ne revienne à la charge pour demander des renseignements complémentaires sur les pratiques commerciales, des conseils juridiques et comptables, voire des renseignements sur l'établissement de bureaux.

Ce travail prend du temps et est exigeant mais ouvre de grandes perspectives de réussite, notamment lorsque le CCE s'est vu confier cette tâche par un vendeur intéressé. Il s'agit d'une activité coûteuse, à fort impact, qui devrait figurer parmi les priorités premières du programme de travail du Poste.

Rapports sur les marchés nationaux ou régionaux

Le CCE se voit demander de manière sporadique de fournir un rapport commercial ou économique sur le ou les pays hôtes. Il s'agira d'informations très générales. L'ambassade produit ce type de documents à l'intention des missions commerciales ou des groupes participant à d'expositions de produits. Pour sa part, l'IAC en produit pour les diffuser dans le pays d'origine.

Les demandes appellent souvent des réponses rapides. C'est une bonne idée que de charger un employé du bureau de CCE de conserver un dossier d'information électronique sur le marché, d'en actualiser les chiffres chaque mois de manière à disposer d'une seule source de données faisant autorité et actualisées (voir l'encadré 14). Ce dossier peut être utilisé à des fins officielles, comme pour informer le gouvernement du pays d'origine ou dans des discours et articles. Ce type de rapport peut inclure des déclarations telles que 'Les principales importations du pays A sont le pétrole raffiné, le charbon, le sucre, les véhicules à moteur et autres produits manufacturés'.

Toutefois, les rapports aussi abstraits ne sont d'aucune utilité pour les exportateurs. Ce dont ils ont réellement besoin, c'est d'études par produit comme indiqué plus haut. Cependant, les rapports brossant un tableau général de la situation sont utiles aux ministres et fonctionnaires du gouvernement et peuvent permettre de corriger la vision biaisée et obsolète du pays d'origine à propos du pays hôte.

Si une matrice n'a pas déjà été communiquée à l'IAC, les titres suivants peuvent être utiles. Préparer une page à part pour chacun afin de pouvoir les insérer aisément dans les rapports.

- Introduction : bref aperçu de la démographie du pays, y compris de sa population, ventilée par tranches d'âge, composition ethnique et gouvernement ;
- Statistiques sur le revenu national et évolution, notamment du PIB, du revenu par habitant et de la parité du pouvoir d'achat ;
- Statistiques et tendances commerciales à un niveau élevé, y compris les chiffres totaux des importations et des exportations, ainsi que leurs catégories principales ;
- Position du pays sur la scène internationale, comme par exemple, 15^e plus gros importateur ;
- Échanges commerciaux entre le pays d'origine et le pays hôte, y compris leur évolution ;
- Dix principales importations et exportations entre les deux pays ;
- Noms des principales entreprises du pays d'origine parties aux échanges commerciaux ;*
- Noms des entreprises avec lesquelles le bureau du CCE a travaillé au cours de l'année écoulée ;*
- Trois exemples montrant comment les activités menées par le CCE ont contribué à la réussite à l'exportation ;
- Emplacement et personnel actuels des bureaux de CCE ;
- Vue d'ensemble des principaux débouchés pour les exportateurs ;
- Grands projets de développement ou infrastructures ;
- Tendances macro importantes pour le pays d'origine ;
- Questions de relations commerciales ;
- Appendice contenant les statistiques à l'importation et à l'exportation ;
- Appendice contenant des indicateurs économiques tels que les taux de change et les statistiques sur l'emploi.

* Ces renseignements devront peut-être être tenus confidentiels et destinés à la seule utilisation par le gouvernement du pays d'origine.

Encadré 14 : Fiches d'information qui constituent un gain de temps

Il est extrêmement utile de préparer à l'avance des fiches d'information sur des sujets qui pourraient ne pas être couverts dans le dossier sur un pays, mais qui intéressent souvent toute une kyrielle d'organisations. Chaque marché présente certes des différences, mais la liste ci-dessous est un bon point de départ :

- L'adresse du bureau du CCE et de l'ambassade, leurs coordonnées complètes, leurs adresses de courriel et horaires d'ouverture ;
- Les adresses et coordonnées complètes des ministères importants ;
- Les grandes foires commerciales, leurs dates et les coordonnées détaillées des organisateurs ;
- La liste des visiteurs importants et des manifestations renommées, tels que les ministres du gouvernement et les missions commerciales ;
- De 5 à 10 juristes de renom, leurs coordonnées détaillées et une idée de leurs honoraires ;
- De 5 à 10 cabinets comptables ainsi que leurs coordonnées ;
- De 3 à 5 sociétés de relations publiques ;
- Cinq consultants en marketing compétents ;
- Cinq interprètes/traducteurs ainsi que leurs coordonnées ;
- Une liste des sites web utiles accompagnée d'une brève description de leur contenu ;
- La liste de la réglementation commerciale locale de la Banque mondiale (<http://www.doingbusiness.org>) ;
- Les tarifs des locaux commerciaux équipés où les visiteurs peuvent accéder à des installations de bureau et à des moyens de communication ;
- Le coût approximatif de l'établissement d'un bureau local ;
- Un contrat de représentation type à l'importation ;
- Les noms de journalistes clés susceptibles d'écrire sur des questions commerciales ;
- De 5 à 10 hôtels réputés, leurs coordonnées ainsi que les tarifs spéciaux qui pourraient avoir été négociés pour les clients ;
- Des renseignements sur les transports locaux, y compris des sociétés de location de vocation, les taxis, bus et trains ;
- Des médecins, dentistes, hôpitaux et pharmacies ;
- Les magasins proposant vêtements, cartes, livres et journaux internationaux ;
- Les jours fériés, les grandes manifestations et festivals.

Chargez un membre du personnel du bureau du CCE de vérifier une fois par mois que les coordonnées communiquées restent valables. Ces fiches peuvent être jointes en appendice aux rapports sur le marché ou aux réponses aux demandes commerciales des clients. Elles devraient être disponibles sur les systèmes informatiques internes ainsi que sur le site web pour simplifier la tâche du personnel du bureau.

Les rapports sur les régions (comme sur le sud-ouest des États-Unis ou la Californie) sont semblables aux rapports sur les pays. Ils sont généralement établis au niveau macro, bien que les statistiques données concernent la région visée. Il est également utile de replacer la région dans son contexte national. À titre d'exemple, la région représente 11 % des exportations de marchandises du pays. Un rapport sur une région peut être établi pour une mission commerciale en visite dans cette région uniquement. Il peut aussi se concentrer sur une branche d'activité donnée. Les statistiques devront alors être modifiées en conséquence et ne porter que sur les échanges commerciaux de cette branche.

Employez les mêmes intitulés que pour le rapport sur le pays. Afin de placer les chiffres régionaux dans leur contexte, envisagez de les reporter dans les chiffres nationaux.

Nombre de rapports sur les marchés sont disponibles en ligne (voir www.globaltrade.net pour un exemple). Les clients peuvent normalement les trouver eux-mêmes et attendront quelque chose en plus du CCE.

SERVICES DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS D'EXPORTATION

Les services de renforcement des capacités d'exportation renvoient à la préparation à l'exportation, aux conseils à l'exportation et à la manipulation de l'environnement d'exportation. Ces services sont un peu plus utilisés que les services d'intelligence commerciale abordés dans la section précédente. Le tableau 12 présente les services de renforcement des capacités d'exportation dans lesquels le CCE semble avoir un avantage compétitif clair par rapport à l'IAC.

Tableau 12 : Les CCE et les services de renforcement des capacités d'exportation

Services de renforcement des capacités d'exportation	Avantage comparatif du CCE dans la fourniture de ces services : 5 = avantage important 1 = avantage limité	Probabilité que le service fournit par le CCE débouche sur des contrats d'exportation
Respect des prescriptions relatives à l'accès au marché	4	Moyenne
Élaboration de plans de commercialisation	3	Moyenne-élevée
Emballage et étiquetage à l'exportation	3	Moyenne
Contribution à l'élaboration de stratégies à l'exportation	3	Moyenne-élevée
Responsabilité sociale de l'entreprise	3	Faible

Sources : La liste des services et l'avantage comparatif du CCE dans la fourniture de ces services sont tirés de : 'Strengthening Foreign Trade Representation. Methodology.' Document non publié de l'ITC, novembre 2011. Colonne 3 : 'Probabilité que le service fournit par le CCE débouche sur des contrats d'exportation' se base sur la propre expérience de l'auteur en matière de retombées.

La dernière colonne est une évaluation qualitative de la probabilité que cette activité débouche sur des résultats concrets tels que la signature de contrats d'exportation, la création de coentreprises ou de partenariats. Il est difficile de prédire si une activité précise débouchera sur des exportations. Cependant, plus le client est impliqué sur le marché, plus le travail du CCE a tendance à gagner en pertinence.

En règle générale, la probabilité de décrocher des contrats à l'exportation grâce à ces activités de renforcement des capacités est plus grande que grâce aux services d'intelligence commerciale évoqués plus haut. Essayez de réserver les ressources limitées dont vous disposez pour les activités qui présentent le plus de chances de déboucher sur des résultats concrets à l'exportation.

Le CCE ne possède qu'un avantage marginal dans la fourniture des services notés '3'. L'IAC est parfois en meilleure position pour gérer certains aspects de la fourniture des services, ce qui permet de gagner du temps et d'économiser des ressources.

PRESCRIPTIONS RELATIVES À L'ACCÈS AU MARCHÉ

Les règles et réglementations varient selon le marché, les CCE doivent connaître les plus importantes. Les experts et les importateurs locaux peuvent être une source précieuse d'informations actualisées sur les différences pouvant affecter les vendeurs.

Le respect de la législation en matière d'étiquetage est bien entendu indispensable dans le cas de nombreux produits, notamment alimentaires. Il serait judicieux de se procurer une copie de la législation locale en matière d'étiquetage pour la communiquer aux clients, dans une brochure ou par courriel. Le respect des lois relatives aux matières dangereuses est également essentiel pour les clients de l'exportateur. Ces derniers devront peut-être prendre conseil auprès de spécialistes concernant les matières dangereuses et obtenir leur certification auprès des organismes appropriés.

De nombreux produits étant soumis à quarantaine, il est important de voir comment les produits du pays d'origine sont affectés par la quarantaine ou les règlements sanitaires. Préparez une fiche d'information

détaillée sur les traitements préalables ou les prescriptions en matière de certification pouvant être imposés aux produits du pays d'origine. Le service des douanes ou de la quarantaine local est généralement le mieux à même de fournir des informations précises sur ces points.

Pouvoir aisément accéder à des renseignements sur les sujets énumérés ci-dessous permet de gagner du temps lorsque des demandes ad-hoc vous parviennent. L'essentiel de ces renseignements peut être joint en appendice aux informations concernant le marché ou aux études de marché.

- Documents de transport ;
- Licences à l'exportation ;
- Marchandises dangereuses ou prohibées ;
- Déclarations en douane ;
- Prédédouanement des marchandises ;
- Certificats d'origine ;
- Certificats sanitaires ;
- Certificats de contrôle de la qualité ;
- Factures commerciales ;
- Liste de colisage ;
- Factures pour les douanes ;
- Factures consulaires ;
- Certificats d'assurance ;
- Règles régissant l'investissement ;
- Visas d'affaires ;
- Visas de travail ;
- Visas de tourisme ;
- Règles locales de propriété ;
- Règles régissant les partenariats ;
- Règles régissant la pratique de différentes professions.

Les entreprises locales désireuses d'exporter peuvent demander des renseignements sur l'accès au marché du pays d'origine. Préparez l'information sous forme de brochures, de pièces jointes aux courriels ou de références Internet. Même si les clients pourraient demander ces informations à leur propre ambassade, les préparer à l'avance améliorera votre réputation d'efficacité. Les visas pour étudiants et de tourisme, ainsi que la législation du pays d'origine en matière d'investissement sont d'autres renseignements importants.

PLANS DE COMMERCIALISATION À L'EXPORTATION DE L'ENTREPRISE

Les CCE peuvent aider les vendeurs à élaborer leurs plans de commercialisation à l'exportation. Ces derniers exigent toutefois un investissement énorme en temps et en ressources. Certains volets du plan peuvent être fournis ou facilités par l'IAC, mais tout plan de commercialisation à l'exportation détaillé exige l'intervention d'un consultant professionnel en commercialisation. Le client doit lui aussi s'associer pleinement à son élaboration afin qu'il soit pertinent. De bons exemples de plans de commercialisation sont disponibles sur Internet : www.austrade.gov.au/Export-strategy/default.aspx et www.publishyourarticles.org/knowledge-hub/export-management/what-is-export-marketing-plan.html.

Il existe aussi des logiciels d'aide à l'élaboration et à la publication de plans de commercialisation à l'exportation (voir www.mplans.com/sample_marketing_plans.php).

Participez à l'élaboration du plan de commercialisation à l'exportation mais évitez de vous engager à produire un plan très détaillé. Si vous décidez d'intervenir, envisagez de le faire en tant que consultant, comme expliqué plus loin dans le présent chapitre.

Pour qu'un plan de commercialisation à l'exportation soit efficace, il doit reposer sur :

- Une bonne compréhension de la société et de ses avantages uniques à la vente ;

- Une analyse et une compréhension du marché d'exportation, y compris de la concurrence, de la compétitivité de l'entreprise et des systèmes de distribution locaux ;
- Une analyse FFPM objective des forces, faiblesses, possibilités et menaces pour l'entreprise. Essayez de trouver des combinaisons de forces et de possibilités pour ensuite déterminer les mesures à prendre pour réussir. Il existe des logiciels d'aide à cette analyse (voir www.smartdraw.com/specials/ppc./swotanalysis.htm?id=139821&gclid=CKzW3pH70rACFSRKpgoduhAx3A) ;
- Une adaptation des produits ou des services au marché d'exportation, y compris l'étiquetage, la langue, la documentation et l'emballage publicitaire ;
- Une définition des mesures devant être prises par l'entreprise pour réussir, y compris en termes de budget, de personnel, de recours à un agent et de service après-vente ;
- Une stratégie d'entrée sur le marché (voir tableau 5).

Le principal intérêt du CCE pour ce type de commercialisation à l'exportation sont son analyse et sa compréhension du marché d'exportation. Il est important de comprendre qu'il ne s'agit là que d'un aspect du plan d'exportation. Il est également possible d'orienter les clients vers le site web de l'ITC qui contient toutes les données nécessaires aux recherches. À titre d'exemple peuvent être cités les outils d'analyse du marché offerts par l'ITC (voir www.intracen.org/trade-support/market-analysis-tools/).

EMBALLAGE ET CONDITIONNEMENT À L'EXPORTATION

Le CCE devrait disposer de renseignements sur les prescriptions relatives à l'étiquetage à l'intention des clients. Ces informations devraient être recueillies dans le cadre de toute étude de marché réalisée pour le compte de clients, lorsque la législation en matière d'étiquetage entre en ligne de compte.

L'emballage à l'exportation est une question plus complexe. Il varie selon qu'il s'agit de denrées alimentaires, de produits pharmaceutiques, de produits dangereux ou de machines, qui tous exigent un traitement très différent. Les agents et les importateurs peuvent conseiller des emballages de qualité supérieure, indiquer ce qui est acceptable ou non. Encouragez les vendeurs à tendre vers le meilleur plutôt qu'à se contenter de ce qui est tout juste acceptable. Un emballage de piètre qualité peut favoriser la casse, le pillage, la contamination, les problèmes d'assurance, les problèmes de paiement et, pour finir, causer le mécontentement des clients. Envoyez par courriel des photos montrant des exemples d'emballages de bonne qualité utilisés sur le marché local et précisez les normes exigées par les importateurs.

Se tenir informé de l'évolution de la réglementation relative au conditionnement et à l'emballage peut s'avérer complexe. Il est néanmoins important de pouvoir orienter les clients vers l'autorité ou un conseiller compétent. Des mesures de protection contre la contrefaçon ou des dispositifs de fermeture à l'épreuve des enfants peuvent être obligatoires. Les organismes de réglementation exigent aussi de plus en plus de pouvoir assurer la traçabilité des produits du lieu de production jusqu'au consommateur, ce qui peut signifier devoir apposer des étiquettes électroniques ou des codes à barres. La réglementation en matière d'innocuité des aliments régit parfois l'utilisation de matériaux tels que le plastique ou le polyéthylène. Dans le cas de denrées alimentaires, il convient de préciser quel type d'emballage est requis.

CONTRIBUTION AUX STRATÉGIES D'EXPORTATION DE L'ENTREPRISE

La stratégie d'exportation est une variante du plan d'exportation. Elle est de portée plus vaste, précise, par exemple, les pays visés et la place des exportations dans le plan général de développement de l'entreprise. Le plan d'exportation se concentre généralement davantage sur la pénétration d'un marché, mais l'approche globale reste très similaire.

En présence d'une stratégie d'exportation, le rôle du CCE se limitera probablement à la fourniture d'informations générales sur les perspectives du marché. Vous êtes, dans une certaine mesure, en concurrence avec vos collègues d'autres pays et devez encourager le vendeur à choisir votre marché. Dans ce cas-là, il est difficile de demeurer objectif. C'est pourtant précisément ce que doit faire le CCE. Si un autre marché correspond davantage à l'entreprise, ce ne serait pas professionnel d'essayer malgré tout de la convaincre de se concentrer sur votre marché.

Les CCE se verront généralement demander des renseignements sur le respect des prescriptions en matière d'accès au marché mais l'essentiel de la stratégie devra émaner de l'entreprise. L'IAC peut aussi intervenir en tant que coordonnatrice des contributions de plusieurs Postes de CCE en vue des évaluations comparatives à réaliser.

RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE

La réputation de votre pays est importante. Acquérir une image positive prend du temps mais il est relativement facile de la ternir. Le CCE peut contribuer à créer une culture de responsabilité sociale de l'entreprise en adoptant une position ferme et positive sur les questions telles que :

- Le respect des lignes directrices et règlements en matière de lutte contre la corruption. Ne recommandez jamais aux clients de verser un pot-de-vin, n'en versez jamais et n'en acceptez jamais ;
- Le respect des mesures de lutte contre la contrefaçon ;
- Le respect du contrôle-qualité. Veillez à ce que les normes soient connues de tous et insistez pour qu'elles soient respectées par le pays d'origine ;
- Le respect des normes éthiques et des codes déontologiques par le gouvernement ou par les groupes industriels (voir par exemple le Code de déontologie du Ministère des affaires étrangères de l'Islande, http://www.mfa.is/media/PDF/Code_of_Conduct_of_the_Foreign_Service.PDF) ;
- Le respect des normes du travail et des mesures connexes telles que la Business Social Compliance Initiative (voir www.bsci-intl.org) ;
- Le respect de normes personnelles élevées, dans le travail et en dehors. Le CCE est un personnage public et est toujours en service. Lorsque vous représentez le pays d'origine, vous êtes toujours observé ;
- La représentation du pays d'origine lors de manifestations publiques et via les clubs d'affaires locaux est un bon moyen d'atteindre les contacts et de les développer ;
- Être disposé à répondre à différents groupes d'exportateurs et professionnels au moment du congé dans les foyers ;
- Être juste et impartial, en particulier en cas de différend commercial. Ce n'est pas toujours facile. Un différend commercial oppose toujours deux parties. Mieux vaut laisser à des médiateurs et à des professionnels le soin de les régler ;
- Bien traiter vos collaborateurs, dans le respect des meilleures pratiques locales ;
- Le respect de la législation locale lorsque vous bénéficiez de l'immunité diplomatique.

En règle générale, le CCE devrait être un modèle et fixer des normes élevées pour les vendeurs du pays d'origine. Il suscitera ainsi le respect des milieux d'affaires locaux et une attitude plus positive vis-à-vis du pays d'origine.

FOURNITURE DE SERVICES PROMOTIONNELS

Les activités promotionnelles sont des activités pratiques essentielles au travail réalisé. Le tableau 13 contient la liste des activités promotionnelles dans lesquelles le CCE semble avoir un avantage comparatif indéniable par rapport à l'IAC.

La dernière colonne évalue la probabilité que l'activité en question débouche sur des résultats commerciaux tels que la signature de contrats à l'exportation, l'établissement de coentreprises ou de partenariats. Concentrez les ressources rares sur les activités qui présentent une plus forte probabilité de déboucher sur des résultats concrets à l'exportation.

Nombre d'activités entrent dans la catégorie des 'activités de marketing collectif'. Il est souvent plus efficace de travailler dans le cadre d'activités collectives plutôt que seul-à-seul avec un exportateur.

Tableau 13 : Les CCE et les services promotionnels

Services de promotion du commerce	Avantage comparatif du CCE : 5 = avantage important 1 = avantage limité	Probabilité que le service fournit par le CCE débouche sur des contrats d'exportation
Conseils personnalisés sur le marché	5	Élevée
Élaboration de programmes d'activité commerciale	5	Moyenne
Missions d'exportateurs	5	Moyenne
Inviter les acheteurs	5	Élevée
Participation aux foires commerciales	5	Élevée
Autres manifestations promotionnelles (dégustations de produits, par exemple)	5	Élevée
Rencontres acheteurs-vendeurs, tournées commerciales	5	Moyenne- élevée
Utilisation des médias étrangers	5	Faible
Promotion de l'image de marque du pays	5	Faible
Visites aux investisseurs potentiels	4	Moyenne
Invitations aux investisseurs potentiels	4	Moyenne
Campagnes de commercialisation	4	Faible
Gestion des activités collectives via Internet	3	Moyenne

Sources : La liste des services et l'avantage comparatif de la fourniture du service par le CCE est tirée de : 'Strengthening Foreign Trade Representation. Methodology.' Document non publié produit par l'ITC, novembre 2011. La colonne 3 : 'Probabilité que le service fournit par le CCE débouche sur des contrats d'exportation' se base sur la propre expérience de l'auteur en matière de retombées.

CONSEILS PERSONNALISÉS

Les services de conseil personnalisés visent à répondre aux besoins précis du client. Ils diffèrent des autres catégories fixes de services, tels que les débouchés commerciaux ad-hoc. Les clients à la recherche de services de conseils personnalisés sont généralement des vendeurs du pays d'origine, mais il peut aussi s'agir d'associations professionnelles ou de ministères. Ces clients apprécient ces services plus que tout autres car ils leur apportent ce dont ils ont vraiment besoin.

Les conseils personnalisés sont très efficaces car ils ciblent de réels exportateurs ayant un intérêt sérieux pour le marché. Pour le CCE, ce type d'activité devrait être prioritaire. En proportion de l'effort qu'ils exigent, les résultats obtenus sont particulièrement importants, avec des taux de réussite souvent supérieurs à 80 %.

Dans le cadre des services de conseil personnalisé, les clients peuvent demander tout un éventail d'interventions au CCE :

- Interroger 10 agents potentiels et en déduire une liste de priorités ;
- Élaborer un programme complet de mission commerciale pour une association professionnelle ;
- Coordonner et superviser la traduction d'un contrat ;
- Établir un programme de visites commerciales ;
- Organiser une réception et préparer une liste d'invités ;
- Organiser une dégustation de produits dans un grand supermarché ;
- Préparer une évaluation du marché et un rapport d'évaluation ;
- Visiter un site éloigné et présenter un rapport sur les contacts et clients potentiels ;
- Rester en contact avec un agent local pour organiser la participation d'un client à une exposition de produits.

La liste pourrait être plus longue encore, les demandes du client étant potentiellement illimitées. Nombre d'entre eux souhaiteraient que le CCE travaille exclusivement pour eux. Comment exploiter au mieux le temps disponible en se concentrant sur les interventions ayant le plus de chances de déboucher sur des contrats à l'exportation ? Trois approches sont possibles :

- **Facturer les services fournis.** Facturer le temps consacré à la fourniture de services est un bon moyen d'établir des priorités et les clients ne payeront que pour les services dont ils ont réellement besoin ;
- **Limiter le temps consacré à une intervention.** Limiter le nombre d'heures ou de jours consacrés à une tâche ;
- **Exclure les services chronophages.** Orienter le client vers un consultant en marketing ou des spécialistes tels que des comptables ou des juristes.

Accordez une attention particulière aux services de conseil :

- **Comprenez parfaitement ce que souhaite le client.** Une bonne capacité d'écoute est ici nécessaire, de même qu'une disposition à tenir des discussions en profondeur pour faire en sorte que les deux parties se comprennent.
- **Préparez un contrat simple,** qui sera signé par les deux parties, afin de préciser les attentes de chacun. Procédez ainsi, que le service soit ou non facturé. Disposer d'un écrit permet d'éviter de possibles récriminations.
- **Convenez d'un calendrier réaliste.** Tenez compte des autres engagements tels que les expositions de produits. Prévoyez de la marge car des difficultés inattendues risquent de survenir. Il est parfois difficile de prévoir avec précision combien de temps les différentes tâches prendront, mais avec l'expérience les estimations du bureau de CCE s'amélioreront.
- **Indiquez clairement ce que vous ne ferez pas.** Organiser une réunion avec un ministre pourrait ne pas être facile à faire, par exemple.
- **Tenez le client informé.** Les clients peuvent être accommodants lorsqu'ils se sentent tenus informés. Ils peuvent aussi être intraitables lorsqu'un projet est réalisé en retard, même pour des raisons valables, s'ils n'ont pas été informés des retards probables.
- **Assurez le suivi du service.** Voyez si le client a besoin de quelque chose d'autre, en complément des services de conseil fournis, ou qui pourrait contribuer à le fidéliser.
- Si les services sont facturés, envoyez la facture rapidement.

PROGRAMMES DE TRAVAIL

Les hommes et femmes d'affaires voyagent beaucoup. Bien qu'il soit aujourd'hui plus facile de nouer des contacts par Internet, les exportateurs apprécient énormément l'aide du CCE lorsqu'il s'agit de préparer un programme de travail.

Le CCE présente à cet égard des atouts uniques :

- Impartialité. Les CCE ne tirant aucun bénéfice personnel des contrats conclus à l'exportation, il y a toutes les chances pour qu'ils défendent au mieux les intérêts de leurs clients ;
- Le 'sceau' officiel de votre gouvernement ou de votre organisation commerciale, qui ouvre des portes et suscite le respect, ne saurait être égalé par un voyageur récemment arrivé ;
- Le bilinguisme et la connaissance des cultures et normes des deux pays ;
- Les contacts locaux, le fait d'être sur le même fuseau horaire et de pouvoir passer des appels téléphoniques locaux ;
- La connaissance locale et les services d'experts au sein du bureau de CCE, en particulier les fonctionnaires locaux en poste depuis longtemps.

Établir le programme

Dans l'idéal, l'exportateur aura demandé un programme bien avant son arrivée, ces programmes de travail étant longs à élaborer et pouvant donner lieu à de fréquentes modifications. Informez-vous des objectifs du client et préparez-lui un programme en conséquence.

Facturer le service est un excellent moyen de s'assurer que le service sera apprécié à sa juste valeur. Les clients risquent moins d'annuler le programme à brefs délais lorsqu'ils ont payé pour. Le CCE ne doit pas prendre seul la décision ; il s'agit d'une importante décision politique qui doit être prise par l'IAC.

Ménagez-vous toujours du temps pour rencontrer le client en personne, même brièvement et si le client est ensuite confié à un membre du personnel de commercialisation qui a préparé le programme. Les clients aiment rencontrer le CCE et pouvoir lui parler.

Le reste du programme variera en fonction des besoins du visiteur, mais il pourrait comprendre des réunions avec :

- Des importateurs ;
- La chambre de commerce ;
- Des représentants du gouvernement ;
- Des détaillants ;
- Des agents ou des partenaires potentiels ;
- Des organisateurs de présentations ou des publicitaires ;
- Des juristes ou des comptables locaux ;
- Quiconque peut être susceptible de répondre aux besoins du client.

Lorsque vous élaborer un programme, prévoyez du temps pour les rendez-vous annulés ou déplacés. Essayez, dans la mesure du possible, de regrouper les rendez-vous au plan géographique pour réduire au minimum les temps de déplacement. Faites en sorte que le programme soit présenté de manière professionnelle. Il peut être communiqué par courriel. Prodiguez éventuellement des conseils sur la façon de se déplacer en ville et demandez au client s'il a besoin d'un interprète.

Le CCE ou un collaborateur devrait-il accompagner le visiteur ? Bien qu'elles prennent parfois du temps, ces excursions sont très instructives et les clients apprécient le sérieux conféré par la présence d'un représentant de l'ambassade. En règle générale, mieux vaut consacrer son temps à d'autres activités, mais dans certains cas cela vaudra la peine d'accompagner le visiteur.

Le CCE ou le personnel devrait-il organiser l'hébergement du visiteur ? Probablement pas. Le client ou un de ses collaborateurs peut se charger lui-même de cette tâche via Internet. Il existe aussi des agents de voyage spécialisés dans ce type de travail. La tâche est longue, ingrate et le client change souvent d'avis.

PROGRAMME DE VISITES TYPE

Le visiteur d'affaires du pays d'origine a demandé à rencontrer des armateurs utilisant des tubes en acier inoxydable. Le personnel du CCE a préparé un programme de visites. Des rendez-vous ont été pris avec 10 armateurs et deux cabinets d'architectes navals. Ces derniers ont précisé quel matériel et quel équipement utiliser dans les navires qu'ils conçoivent.

Le CCE ou son personnel devrait informer le visiteur de l'intérêt considérable que suscitent les sources alternatives de tubes inoxydables dans le pays d'affectation, notamment sur-mesure.

Chaque rendez-vous devrait être communiqué au visiteur dans un format accessible. Vous trouverez ci-dessous un exemple de programme pour le visiteur d'affaires devant rencontrer un client potentiel.

Le CCE ou son personnel devrait recommander au visiteur de nommer un agent chargé de traiter avec tous les chantiers navals. Si le visiteur est d'accord, proposez d'organiser des réunions avec des agents précis, après une visite des chantiers et des architectes.

Tableau 14 : Exemple de programme pour le visiteur d'affaires

Programme de visites pour	Victor Moreno
De	Third Heavy Engineering Ltd, 27 Ocean Road, Pacific City
Autres détails	
Programme préparé par	Shari Ibaan, Chef de la commercialisation Portable : +44 (03) 444 555 666
Date du rendez-vous	10 août 2014
Heure	9 h 30
Cadre rencontré	Tim Smith, Responsable des achats
Entreprise	ABC Shipyards
Adresse de la réunion	Responsable des achats 1 Railway Road, Las Rosas Federal Capital
Tél : principal	+44 (03) 1234 4563
Tél : portable	+44 (03) 5677 89123
Tél : ligne directe du cadre	+44 (03) 1234 4567
Télécopie :	+44 (03) 1234 4564
Courriel de Tim Smith	tim.smith@abcshipyards.com
Site web	www.abcshipyards.com.fc
Lieu de la réunion et directions	Cette réunion aura lieu dans les bureaux de M. Tim Smith au 1 Railway Road. (Attention, il existe deux Railway Road, vous devez vous rendre à celle qui se trouve dans la banlieue de Las Rosas.) Prenez un taxi depuis votre hôtel à 8 h 30. La circulation sera dense. Prévoyez au moins 45 minutes de trajet. Demandez au chauffeur de taxi de vous attendre. (Le coût de la course par heure devrait avoisiner les \$E.-U. 25, mais il est difficile de trouver un taxi dans cette zone.) Il vous faudra quitter la réunion avant 10 h 45 pour arriver à l'heure à votre prochaine réunion.
Présentation de l'entreprise	ABC Shipyards est un des plus gros importateurs et distributeurs de tubes en acier. Elle a été créée il y a 10 ans et emploie aujourd'hui 20 personnes. Elle représente aussi les aciers Atlas (États-Unis) et Vista Fastenings (Turquie).
Autres	Tim Smith vous présentera à Yvonne Ivanova, Contrôleur financier

AVANTAGES DE LA PROMOTION COLLECTIVE

POURQUOI LA PROMOTION COLLECTIVE ?

Le marketing collectif s'entend d'un événement dans le cadre duquel un groupe d'acheteurs et de vendeurs se réunit. L'exemple type de marketing collectif est celui du marché de village local, dont se sont inspirées de grandes manifestations au fil des ans. À titre d'exemple, la Foire du livre de Francfort remonte au 15^e siècle. Peu de temps après l'invention des caractères mobiles par Johannes Gutenberg à quelques kilomètres de Francfort, la première foire du livre était organisée par des libraires locaux. Johannes Kepler y vendait son chef-d'œuvre sur les lois du mouvement des planètes en 1609.

Des groupes d'acheteurs et de vendeurs peuvent être réunis de différentes manières, mais les manifestations les plus populaires pour la commercialisation internationale sont les foires commerciales internationales et les missions commerciales. Les CCE peuvent aussi s'associer à l'organisation de missions d'acheteurs lorsqu'un groupe d'acheteurs potentiels bénéficie d'un soutien à l'occasion d'une visite dans le pays d'origine.

Le tableau 15 propose une taxonomie des différentes manifestations collectives auxquelles les CCE ont le plus fréquemment recours, ainsi que des remarques sur les rôles pouvant être joués par l'IAC et le CCE.

Pourquoi le CCE devrait-il prendre part aux activités promotionnelles collectives lorsqu'il existe des organisateurs professionnels de foires commerciales et des consultants en marketing capables de faire le travail pour les vendeurs ? Envisagez de vous associer à ces activités lorsque vous pourrez en tirer un bénéfice

collectif pour votre pays, que vous n'obtiendriez pas en intervenant pas. Les manifestations collectives présentent l'avantage de rassembler une grande partie des milieux d'affaires. Outre des acheteurs et des vendeurs, ces événements attirent des agents, des chercheurs, des universitaires, des utilisateurs finaux, des grossistes, des détaillants, des organismes de réglementation, des financiers et des investisseurs. Les visites et appels téléphoniques ne sauraient rivaliser avec ces rassemblements. Il s'agit d'un moyen très efficace d'atteindre un grand nombre de personnes en un laps de temps très court.

Encadré 15 : Participer à des manifestations organisées par des professionnels

Les CCE et leur personnel peuvent se laisser prendre dans le tourbillon de l'organisation d'événements de grande envergure tels que les foires commerciales et savourer leur triomphe. Dans la plupart des cas, une manifestation commerciale existe déjà. L'organisateur sera souvent disposé à l'adapter aux besoins du Poste. Cette solution présente l'énorme avantage que l'organisateur trouvera le public et se chargera de la logistique. Les CCE et leur personnel pourront alors se concentrer sur les acheteurs compétents à inviter. Faire cavalier seul serait un pur gaspillage de ressources.

Si aucune manifestation n'est prévue, envisagez de confier l'organisation de votre propre manifestation, voire de la vendre, à un organisateur professionnel, dès lors que sa viabilité commerciale aura été attestée. Vous n'êtes pas organisateur de foires commerciales.

L'autre avantage de ces manifestations est qu'elles permettent de voir, toucher, essayer et goûter les produits. Par ailleurs, elles permettent d'aborder des questions telles que la réglementation de la branche, ou d'organiser des séminaires professionnels sur les produits.

Les missions commerciales présentent certains des avantages des foires commerciales mais à plus petite échelle et de manière plus ciblée. Un groupe de vendeurs rencontre un groupe d'acheteurs, voire des représentants du gouvernement, des universitaires et des médias. La différence tient au fait que le CCE peut choisir les acheteurs qui seront présents et, si nécessaire, les réunir dans le cadre d'un séminaire. L'organisateur de la foire procède ainsi pour les foires commerciales et les acheteurs ont déjà noté les dates sur leur calendrier.

Tableau 15 : Taxonomie des manifestations commerciales collectives

Catégorie	Type	Lieu	Groupe cible	Organisation	Rôle de l'IAC	Rôle du CCE	Remarques
Foirs/ présentations	Foires commerciales internationales. Une manifestation mondiale importante pour la branche en question.	Dans un pays tiers, généralement un pays développé.	Acheteurs, vendeurs, décideurs politiques et universitaires du monde entier, pour la branche d'activité visée.	Organisateurs privés ou publics de salons.	Coordonner le stand national en collaboration avec le RCE dans le pays tiers.	Aucun rôle ou peut inviter des acheteurs sur le territoire du Poste à visiter certains stands, sauf lorsque la manifestation se tient sur le territoire du RCE, alors son implication est grande. Des pressions peuvent être exercées par l'organisateur du salon désireux de devenir le 'pays à l'honneur'. Être pays à l'honneur d'une telle manifestation exige énormément de travail et coûte cher – et les retombées commerciales sont minimes.	Il s'agit de manifestations d'envergure et importantes, mais il est très difficile pour le CCE dans un autre pays d'en tirer parti. Acheteurs et vendeurs participeront quoi qu'il arrive, sans que le CCE soit impliqué.
	Salon ou présentation spécialisé (axé sur une branche d'activité, comme les télécommunications, par exemple).	Dans le pays dans lequel le CCE est en poste.	Acheteurs et décideurs locaux.	Par des organisateurs de salons spécialisés et peuvent inclure des réunions et des séminaires en rapport.	L'IAC coordonne un groupe d'exportateurs dans le pays d'origine en vue de leur participation. Gestion de la logistique de la manifestation (inscription des participants, obtention des produits, suivi).	Le CCE coordonne le stand national ou offre un soutien ponctuel, notamment pour identifier et inviter des acheteurs, assurer le soutien logistique dans le pays, ainsi que le suivi. La remarque ci-dessus concernant les 'pays à l'honneur' s'applique ici aussi.	Il s'agit probablement du type de présentation pour lequel le soutien du CCE est le plus efficace. L'organisateur amène des acheteurs à la manifestation.
	Salon professionnel généraliste.	Dans le pays du Poste du CCE.	Acheteurs locaux et, éventuellement, le grand public.	Généralement des organisateurs de salons spécialisés. Le salon peut être associé à un festival ou une fête locale. Il permet de présenter de multiples produits et branches d'activité.	L'IAC coordonne un groupe d'exportateurs dans le pays d'origine en vue de leur participation. Gestion de la logistique de la manifestation (inscription des participants, obtention des produits, suivi).	Le CCE coordonne le stand national ou offre un soutien ponctuel, notamment pour identifier et inviter des acheteurs, assurer le soutien logistique dans le pays, ainsi que le suivi.	Ce peut être un moyen de sensibiliser à la marque ou de réaliser des ventes directes aux consommateurs, mais il n'est pas très efficace pour trouver des grossistes ou des agents. Cette solution ne présente pas un bon rapport coût-efficacité pour le CCE.

Catégorie	Type	Lieu	Groupe cible	Organisation	Rôle de l'IAC	Rôle du CCE	Remarques
	Présentation individuelle (un seul pays).	Dans le pays dans lequel le CCE est en poste.	Acheteurs et décideurs locaux.	Organisés par l'IAC et le CCE.	L'IAC coordonne tous les aspects de la manifestation depuis le pays d'origine. Elle identifie et informe les participants, fixe les objectifs, etc.	Le CCE est responsable de toutes les activités dans le pays hôte. Il se charge de trouver le site de la manifestation, de construire le stand, de la publicité, de trouver un public, d'assurer le suivi, etc.	Une présentation en solo présente l'avantage que tout est sous le contrôle du CCE et de l'IAC. La présentation peut mettre en avant une branche d'activité ou des produits/services de multiples secteurs. Elle présente l'inconvénient que c'est le CCE qui doit lui trouver un public. Inviter des acheteurs à une manifestation concernant un pays est parfois difficile.
	Expositions mondiales.	Dans un pays tiers (autre que le pays d'affectation du CCE).	Grand public et touristes internationaux.	Organisé par le gouvernement du pays hôte.	L'IAC peut être appelée à coordonner une exposition de produits dans le cadre de cette manifestation.	Le CCE n'est habituellement pas impliqué à moins que dans le pays hôte. Dans ce cas-là, il peut avoir beaucoup à faire en termes de coordination, pour les visites de personnalités et les missions.	Les expositions mondiales sont un bon moyen de construire l'image de marque du pays, mais il est très difficile d'atteindre les acheteurs sérieux (agents, grossistes) par ces événements qui ne sont donc pas, de ce point de vue, une solution d'un bon rapport coût-efficacité. Les pressions politiques exercées pour assurer la participation sont cependant parfois considérables.
Salons professionnels (peuvent également être appelés expositions de produits	Exposition dans un showroom.	Dans le pays hôte du CCE, dans un lieu de petite taille, un hôtel, un centre commercial.	Acheteurs spécialisés ou organismes de réglementation.	Le CCE organise ou sous-traite l'organisation auprès d'un organisateur local, une organisation individuelle se charge de l'organisation, ou une association professionnelle peut sous-traiter.	L'IAC peut être appelée à coordonner les exportateurs dans le pays d'origine (logistique et suivi).	Le rôle du CCE peut aller de la gestion intégrale du projet à des conseils et un appui ponctuels. Il est souvent mis à contribution pour trouver et inviter les acheteurs intéressés.	Trouver des acheteurs disposés à assister à ces manifestations modestes et spécialisées de ce type n'est pas chose facile. Un travail considérable peut être nécessaire pour trouver une ou une poignée d'entreprises. L'implication du CCE peut ne pas être rentable.

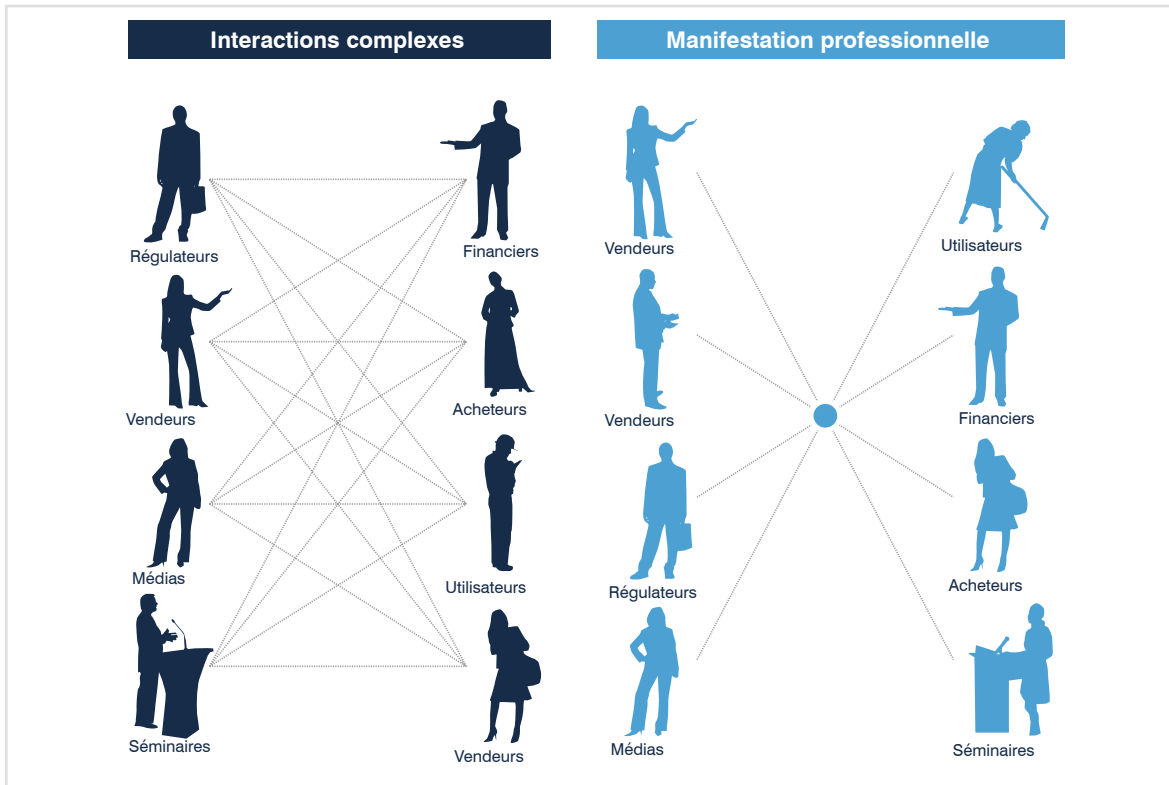
Catégorie	Type	Lieu	Groupe cible	Organisation	Rôle de l'IAC	Rôle du CCE	Remarques
Salons professionnels (Peuvent également être appelés expositions de produits)	Présentation sur catalogue – il s'agit d'une variante de la présentation dans un showroom.	Dans le pays hôte du CCE, dans un lieu de petite taille, un hôtel, un centre commercial ou dans le cadre d'une foire spécialisée.	Acheteurs spécialisés ou organismes de réglementation.	Le CCE organise ou sous-traite l'organisation auprès d'un organisateur local, une organisation individuelle se charge de l'organisation, ou une association professionnelle peut sous-traiter.	L'IAC peut être appelée à coordonner les exportateurs et leurs catalogues dans le pays d'origine (logistique et suivi). Elle doit aussi informer le CCE sur les produits et les services.	Le CCE est souvent responsable de la gestion intégrale du projet.	Il s'agit d'une solution peu coûteuse pour présenter des produits aux acheteurs, mais le CCE et ses collaborateurs ne connaîtront pas le produit dans le détail. Il est également difficile d'attirer un groupe d'acheteurs sérieux vers ce type d'activité, Internet leur offrant une solution plus efficace.
	Démonstrations ou dégustations de produits, etc.	Sur le territoire du Poste du CCE, dans un centre commercial ou dans un supermarché.	Généralement des consommateurs et des utilisateurs finaux.	L'importateur-agent local assume l'essentiel de la gestion du lieu de la manifestation.	L'IAC n'est généralement pas impliquée.	Le CCE joue habituellement un rôle mineur mais peut apporter son soutien et son prestige lors de la manifestation. Le CCE peut aussi trouver les occasions d'organiser ce type d'événement promotionnel.	Elles sont utiles pour sensibiliser à la marque et améliorer sa pénétration sur le marché, mais elles ne trouvent des agents ou des grossistes.
Navires commerciaux, trains commerciaux, etc.	Exposition itinérante (bateau, avion, train, bus, etc.) qui se déplace de ville en ville et organise de courtes expositions individuelles.	Généralement à bord du navire ou sur le véhicule, mais peut l'être localement.	Essentiellement des acheteurs commerciaux, des agents, des grossistes qui sont aussi des consommateurs.	Le CCE assume généralement un rôle majeur à moins de pouvoir sous-traiter auprès d'un organisateur local ou d'une chambre professionnelle locale.	L'IAC est très impliquée dans l'organisation de l'exposition en collaboration avec les vendeurs.	Le CCE assume habituellement un rôle majeur dans l'organisation.	Cette approche n'est pas rentable. Elle est chronophage et il est très difficile de faire venir les acheteurs à de multiples endroits. Par ailleurs, les ports ne sont pas toujours les lieux les plus attrayants pour organiser des présentations. Ce type de manifestation reste néanmoins très attrayant aux yeux des politiques et souvent des IAC. Essayez d'éviter d'y être associé.

Catégorie	Type	Lieu	Groupe cible	Organisation	Rôle de l'IAC	Rôle du CCE	Remarques
Missions.	Missions commerciales de vendeurs ou missions à l'extérieur à partir du pays d'origine du CCE.	Dans le pays hôte du CCE, sachant que la mission peut visiter plusieurs pays.	Peuvent s'adresser aux gouvernements et organismes de réglementation, ou à des acheteurs.	La composition de la mission est déterminée par l'IAC ou une chambre professionnelle du pays d'origine. Le programme sur le terrain est déterminé par le CCE.	L'IAC devrait avoir un chef de mission chargé de faire le lien avec tous les membres de la mission. Un représentant d'un organisme professionnel peut assumer la même fonction dans le cas d'une mission de l'organisme en question.	Le CCE est habituellement responsable du programme dans le pays, y compris des réunions, du transport et souvent de l'hébergement, des dîners, séminaires, etc. Son rôle peut être différent en cas de mission dirigée par un ministre ou une personnalité.	Les missions commerciales peuvent contribuer à faire évoluer les politiques ou les mentalités. Elles peuvent déboucher sur des ventes directes ou des coentreprises, même si parvenir à ce type de résultats prend souvent beaucoup plus de temps.
	Missions d'acheteurs ou missions à partir du pays hôte du CCE et à destination du pays d'origine.	La mission d'acheteurs visite le pays d'origine et peut se rendre sur plusieurs sites dans le pays d'origine.	Acheteurs, voire décideurs politiques du pays hôte du CCE.	La mission d'acheteurs est organisée par le CCE, lors que la totalité du programme est élaborée par l'IAC.	L'IAC se charge du programme dans le pays, y compris des réunions, du transport, des réceptions/sorties et dans bien des cas de l'hébergement.	Le CCE est chargé de trouver les acheteurs et les officiels et de lancer les invitations. Le CCE doit aussi assurer le suivi.	Les missions d'acheteurs sont utiles lorsqu'il est difficile de transporter les produits ou les services ou lorsque les acheteurs sont très peu nombreux. Elles peuvent être utiles pour faire changer les attitudes négatives des acheteurs.
Séminaires.	Séminaire sur une branche d'activité ou un pays donné. Peut aussi prendre la forme d'une conférence professionnelle.	Généralement dans le pays hôte du CCE même si, dans le cas d'une conférence, elle est habituellement organisée dans le pays d'origine.	Acheteurs et décideurs politiques du pays hôte du CCE.	Organisés par l'IAC ou par l'association professionnelle.	L'IAC ou l'association professionnelle organise les éventuelles réceptions ou réunions pour les visiteurs étrangers, lesquels peuvent venir de plusieurs pays.	Le CCE est chargé de trouver les acheteurs et les officiels et de lancer les invitations. Le CCE doit aussi assurer le suivi.	Les séminaires sont un bon moyen de tisser des liens entre les branches d'activité des deux pays. Ils peuvent être utiles pour trouver des solutions pour surmonter les obstacles. Ils ne sont généralement pas immédiatement axés sur la conclusion de contrats commerciaux.

Catégorie	Type	Lieu	Groupe cible	Organisation	Rôle de l'IAC	Rôle du CCE	Remarques
Webinaires.	Conférence organisée sur Internet, un expert d'une branche d'activité.	Le webinaire est organisé via Internet. Les participants peuvent s'y joindre d'où qu'ils se trouvent pour autant qu'ils disposent d'un accès Internet. Réunir des groupes dans les locaux de l'IAC et/ou du CCE peut malgré tout présenter des avantages au plan social.	Acheteurs du pays hôte du CCE.	Organisés par l'IAC, un groupe professionnel ou une entreprise individuelle.	L'IAC organise la réunion, établit le programme et coordonne avec le CCE.	Le CCE doit trouver les acheteurs ou les participants dans le pays du Poste.	Les webinaires sont assez peu coûteux mais leur organisation exige du temps et de la coordination. Ils sont une bonne solution pour tisser des liens et construire une image de marque. Ils ne sont pas chronophages et n'impliquent aucun déplacement; ce qui est important pour les cadres très occupés. Mais les webinaires ne semblent pas avoir le même impact que les rencontres face-à-face.
Vidéo-conférences.	La vidéoconférence est organisée sur Internet. Cet instrument est souvent utilisé pour résoudre les problèmes ou débattre de questions affectant de multiples parties.	Les participants peuvent s'y joindre d'où qu'ils se trouvent pour autant qu'ils disposent d'un accès Internet. Réunir des groupes dans les locaux de l'IAC et/ou du CCE peut malgré tout présenter des avantages au plan social.	Acheteurs du pays hôte du CCE, association professionnelle ou représentants du gouvernement.	En fonction des enjeux, peut être organisée par l'IAC ou un groupe professionnel. Peut à l'occasion être organisée entre deux gouvernements.	L'IAC organise la réunion, établit un agenda et coordonne avec le CCE.	Le CCE doit trouver les participants du pays du Poste et les contacter pour organiser leur participation.	Cet outil présente l'avantage d'être peu coûteux et de ne pas exiger de déplacements internationaux. La vidéoconférence est utile pour négocier, planifier et examiner. Elle est aussi un outil de vente, de formation et de règlement des problèmes utiles, mais ce n'est pas un outil de marketing.

Catégorie	Type	Lieu	Groupe cible	Organisation	Rôle de l'IAC	Rôle du CCE	Remarques
Rencontres acheteurs-vendeurs.	Acheteurs et vendeurs sont réunis à l'occasion d'un événement pouvant impliquer une présentation, une conférence et un séminaire.	Généralement organisées à proximité des vendeurs dans le pays d'origine.	Acheteurs ou agents et grossistes d'importateurs du pays d'origine.	Organisées par des organisations de producteurs, par l'IAC ou des promoteurs.	L'IAC apporte généralement un soutien important et fait office de point de contact pour les acheteurs étrangers. Elle travaille en collaboration avec le CCE et les organisations de producteurs, le cas échéant.	Le CCE a un rôle majeur à jouer à l'heure de trouver les acheteurs potentiels et de les convaincre de se rendre à cette manifestation acheteurs-vendeurs. Le CCE est souvent associé au suivi.	Ces manifestations peuvent s'avérer efficaces lorsqu'amener les vendeurs et leurs produits ou services dans le pays hôte s'avère difficile. Elles peuvent toutefois être coûteuses si les visites des acheteurs doivent être subventionnées. Il peut aussi s'avérer difficile d'attirer les 'meilleurs' acheteurs.

Figure 13 : Manifestations professionnelles – un moyen efficace d’atteindre du monde



FOIRES COMMERCIALES ET STANDS NATIONAUX

Les foires commerciales sont une excellente solution pour atteindre un grand nombre d’acheteurs et présenter des produits qui pourront être étudiés de près. La commercialisation des services est plus difficile dans le cadre de présentations. Le commerce des produits de base qui concerne un petit nombre d’acheteurs potentiels, se prête davantage aux visites individuelles, aux missions commerciales, ou aux visites d’acheteurs dans le pays d’origine. Voyez dans quelle mesure les produits et services que le pays d’origine essaie de vendre cadrent avec le marché sur lequel vous êtes basé et choisissez les manifestations qui correspondent le mieux.

Pour que le CCE consacre du temps à coordonner une manifestation collective, il faut qu’un groupe d’entreprise soit disposé à y participer. Une telle manifestation offre aux entreprises des retombées et une portée nationales qu’elles n’auraient pas si elles présentaient seules leurs produits ou services. Dans le cadre d’une exposition de produits, 10 entreprises au moins doivent être présentes pour que l’événement ait un impact au travers d’un stand national. Si moins de 10 entreprises sont réunies, elles peuvent participer à titre individuel.

CLASSER LES ACTIVITÉS PAR ORDRE DE PRIORITÉ

Des dizaines de milliers de foires commerciales sont organisées chaque année à travers le monde (voir www.biztradeshows.com). Certaines ont acquis une réputation internationale et sont devenues l’événement annuel majeur pour leur branche d’activité. L’Allemagne accueille un certain nombre de ces manifestations. Il peut s’avérer très difficile pour le CCE qui ne se trouve pas de l’Allemagne de faciliter la participation d’entreprises à une manifestation qui y a lieu, même celle des acheteurs du pays hôte.

Si l’économie du pays hôte est importante, le CCE peut se retrouver confronté à des centaines de missions commerciales. Les associations professionnelles, gouvernements régionaux et gouvernements nationaux du pays d’origine voudront tous diriger des missions commerciales pour démontrer leur efficacité. Les rencontres entre acheteurs et vendeurs sont en réalité des mini-présentations commerciales. Le CCE doit trouver les acheteurs, ce qui n’est pas une mince affaire.

Quelques suggestions sont proposées ci-après pour classer les activités par ordre prioritaire. Recherchez les manifestations qui réunissent les conditions suivantes :

- Un groupe de 5 à 10 vendeurs minimum du pays d'origine s'intéresse à la manifestation.
- Les objectifs de l'IAC et du Poste se recourent dans une certaine mesure.
- La manifestation a toujours attiré des acheteurs et des exposants.
- Le RCE dispose du personnel et des ressources financières nécessaires pour apporter un soutien.
- Le RCE peut créer de la valeur en favorisant une présence nationale plutôt qu'en encourageant les exposants à participer à titre individuel. Cette solution n'est pas toujours aussi simple qu'il n'y paraît car certains exposants peuvent se sentir mieux au côté d'exposants qui leur ressemblent dans un hall spécialisé.
- Le CCE dispose de suffisamment de temps pour gérer le projet correctement.
- Le projet n'est pas incompatible avec d'autres tâches du CCE ou avec des fêtes locales.

MESURE DES RÉSULTATS ET SUIVI

Dans l'idéal, avant même la manifestation, les vendeurs du pays d'origine définiront les objectifs de leur participation à une foire ou à une mission commerciale, et les retombées effectives de la manifestation seront mesurées après-coup. Tous les objectifs fixés ont-ils été atteints ? La manifestation a-t-elle, dans l'ensemble, produit des résultats tangibles (ou intangibles) ? Quels enseignements en avez-vous tiré ? Que feriez-vous différemment la prochaine fois ?

Dans la pratique, il est difficile d'obtenir des résultats qui correspondent exactement aux objectifs. Bien souvent les vendeurs n'ont pas réfléchi à leurs objectifs et les résultats à la fin de la manifestation ne sont souvent que des vœux pieux. Chacun s'empresse de retourner à la montagne de travail qui s'est accumulée pendant son absence et n'a guère le temps pour la réflexion.

Il peut s'avérer très utile d'instaurer des processus qui contraignent les vendeurs à réfléchir à leurs objectifs. Peut-être visent-ils des contrats d'un montant de \$E.-U. 1 million, ou peut-être souhaitent-ils simplement connaître l'avis des acheteurs sur leurs produits. Ces processus permettent d'instaurer une culture du professionnalisme. Il est tout aussi intéressant de se doter de systèmes d'appui afin d'encourager les vendeurs à tenir chacune des promesses faites et à exploiter les pistes trouvées. Les manifestations collectives peuvent s'avérer très fructueuses rien qu'en exploitant les pistes que l'on y a trouvées.

PARTICIPATION AUX FOIRES ET EXPOSITIONS DE PRODUITS

Il existe un large éventail de foires et d'expositions de produits, qui vont de la dégustation de produits alimentaires dans un supermarché local à l'énorme Foire technologique de Hanovre qui rassemble plus de 5 000 exposants et attire quelque 228 000 visiteurs (voir www.hannovermesse.de/home).

Dans la mesure du possible, assistez à des foires avant d'y participer. Discutez avec des agents et des organisateurs de foires et étudiez leurs statistiques sur la participation. S'ils ne disposent pas de chiffres précis, faites preuve de prudence. Étudiez l'aménagement du site. Les stands d'exposition individuels sont-ils luxueux ou très simples, aménagés d'une simple table et de chaises ? Les stands doivent satisfaire certaines normes minimales.

La plupart des grandes villes organisent des foires professionnelles spécialisées qui attirent de nombreux acheteurs. Ne vous attachez pas uniquement au nombre d'entrées. La plupart des vendeurs chercheront vraisemblablement des agents ou des grossistes. Ils ne vendront pas directement au grand public. C'est le nombre d'agents, de distributeurs et de grossistes participants qui importe.

Une présentation consacrée à une branche d'activité offre de meilleurs résultats. Il existe des expositions de produits généralistes qui proposent des équipements sportifs au côté de produits alimentaires et de produits de nettoyage domestiques. Les acheteurs ne se plieront pas en quatre pour rencontrer une ou deux entreprises, mais ils assisteront aux foires spécialisées consacrées à leur branche d'activité. Recherchez les présentations spécialisées qui conviendront aux vendeurs du pays d'origine.



Certaines expositions commerciales sont luxueuses.



Certains stands sont modestes.

Maximiser l'impact et réduire la charge de travail

Organiser la participation d'un groupe d'entreprises à une exposition commerciale ne devrait pas être pris à la légère. Il se peut que de nombreuses manifestations pertinentes soient organisées sur le lieu d'affectation et qu'un petit nombre d'entreprises souhaite participer à chacune d'entre elles. Elles souhaiteraient toutes l'aide du CCE mais il lui serait impossible de gérer toutes les expositions et aucune ne justifie qu'il s'y consacre entièrement.

Il existe de nombreux moyens d'offrir de la valeur aux exposants sans trop engager les ressources de votre bureau. À titre d'exemple, négociez avec l'organisateur de l'exposition pour faire en sorte que les entreprises de votre pays d'origine soient regroupées sous un thème commun. Concentrez-vous ensuite sur des activités plus productives, comme attirer les acheteurs les plus indiqués sur les stands de votre pays.

Vous pouvez aussi proposer aux entreprises de votre pays d'origine un ensemble de services mais leur laisser le soin d'organiser leurs stands respectifs avec les organisateurs. Rien ne permet d'affirmer que les

stands plus sophistiqués débouchent sur de meilleurs résultats. Il est en revanche démontré que l'attention portée aux questions telles que le marketing avant l'exposition et le suivi après l'exposition produisent de bons résultats.

Les réceptions organisées par le CCE pour les gros acheteurs et les personnalités sont nimbées du prestige de l'ambassade. Les clients exportateurs peuvent aussi être conviés à y assister en tant que visiteurs professionnels. Ils pourront ainsi rencontrer des clients potentiels, assister aux séminaires connexes, et peut-être se voir offrir la possibilité, en dehors du site, de faire la démonstration de leurs marchandises et de leurs services sans les dépenses et les difficultés liées à la gestion d'un stand.

Organiser la participation à une exposition commerciale

Des ouvrages entiers ont été consacrés à l'organisation de la participation aux expositions commerciales. D'excellents documents sont aussi disponibles sur Internet. À titre d'exemple, la lecture des documents suivants peut être utile avant de se lancer dans la gestion d'une manifestation commerciale :

- Conseils sur la planification des expositions commerciales (notamment les délais, stratégies et détails tels que l'éclairage) : www.trade-show-advisor.com/ ;
- Conseils sur la façon de tirer le meilleur de la participation aux expositions commerciales, essentiellement axés sur les États-Unis : <http://blog.asmartbear.com/tradeshows-tips-checklist.html> ;
- Liste de contrôle à l'intention des clients participant aux présentations commerciales : www.welkam.co.jp/en/downloads/welkam_tradeshows_exhibition_checklist_en.pdf.

Les points suivants sont absolument essentiels :

- Préparez-vous bien à l'avance. L'espace dans une grande foire commerciale doit être réservé au moins un an à l'avance. Le site web ci-après contient des informations sur l'établissement d'un calendrier détaillé : www.trade-show-advisor.com/trade-show-planning-timeline.html ;
- Fixez-vous des objectifs clairs, couchez-les par écrit, accompagnés de résultats escomptés concrets ;
- Constituez une équipe de projet. Quelqu'un au sein de l'IAC doit travailler sur la manifestation depuis le pays d'origine ;
- Invitez des acheteurs potentiels. Envoyez les invitations suffisamment à l'avance ;
- Aidez les participants à assurer le suivi des contacts pris lors de la manifestation.

Listes de contrôle à l'intention des participants

Reportez-vous aux sites web énumérés aux paragraphes précédents qui contiennent des exemples de listes de contrôle. Ces dernières sont essentielles car elles permettent de s'assurer qu'aucune étape essentielle n'a été omise. Elles sont particulièrement utiles lorsque la gestion de la manifestation est confiée à un personnel novice ou inexpérimenté. Les listes de contrôle devraient être assez détaillées. À titre d'exemple, sous la rubrique générale 'réglementation', les points suivants doivent être inclus :

- Procédures douanières et droits de douane ;
- Quarantaine ;
- Censure ;
- Droit d'auteur ;
- Assurance ;
- Droit du travail local ;
- Normes techniques ;
- Réglementation relative à la construction ;
- Prescriptions relatives à l'étiquetage ;
- Main-d'œuvre ;
- Responsables de la foire ;
- Sécurité ;
- Vérité ;
- Santé et sécurité ;
- Royalties relatives au matériel protégé par droit d'auteur, comme la musique passée pendant la manifestation.

Tableau 16 : Liste de contrôle type pour la gestion des projets d'expositions de produits

Planification et préparation (environ 8 à 14 mois avant)	Recrutement des participants (environ 6 à 8 mois avant)	Coordination des clients Mise en place de la manifestation (environ 1 à 3 mois avant)	Déroulement de la manifestation (1 semaine avant – 1 semaine après)	Suivi et examen (dernier jour de la manifestation – 1 mois après)
<p>Idee initiale – vérifier que l'espace est disponible</p> <p>Préparer l'énoncé du projet</p> <p>Préparer un plan de projet</p> <p>Préparer le budget du projet</p> <p>Constituer une équipe de projet</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Sur le lieu d'affectation ■ Au sein de l'IAC ■ Fournisseurs/entrepreneurs <p>Communiquer le plan de projet</p> <p>Contacteur l'organisateur de la manifestation</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Réserver un emplacement ■ Confirmer les arrangements ■ Déterminer/négocier les délais importants <p>Identifier/engager les autres fournisseurs</p> <p>Organisateurs de la manifestation</p> <p>Concepteurs du stand</p> <p>Entrepreneurs en construction</p> <p>Publicité, médias, RP</p> <p>Marketing</p> <p>Fret</p>	<p>Préparation du matériel promotionnel</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Pourquoi participer à cette présentation ? ■ Demandes des clients ■ Matériel promotionnel de la manifestation (brochures, sites web, etc.) <p>Recruter des participants</p> <p>Appels directs</p> <p>Promotion sur le web</p> <p>Associations professionnelles</p> <p>Blogs</p> <p>Manuel de l'exposant</p> <p>Kit d'information complet</p> <p>Formulaires devant être complétés par les participants (renseignements et exigences)</p>	<p>Implication des participants</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Raison sociale exacte de l'entreprise ■ Lieu et horaires d'ouverture ■ Plan d'implantation et emplacements ■ Renseignements sur le promoteur ■ Prescriptions relatives à la conception des stands ■ Marchandises et transport de fret ■ Réservation de l'hébergement ■ Transport personnel ■ Publicité et RP ■ Entrées catalogues ■ Invitations à la réception avant la manifestation <p>Renseignements aux participants</p> <p>Suivi des participants (vérifier qu'ils respecteront les délais fixés pour l'envoi des marchandises)</p> <p>Finaliser les renseignements sur les participants</p> <p>Examen du budget du projet</p> <p>Confirmer la conception du stand</p> <p>Finaliser les renseignements sur les participants</p> <p>Finaliser le matériel promotionnel</p> <p>Publicité avant la manifestation sur le lieu d'affectation</p> <p>Liaison avec les acheteurs sur le lieu d'affectation</p> <p>Vérifier les prescriptions supplémentaires</p>	<p>Reconfirmer le projet</p> <p>Exigences des exposants</p> <p>Prescriptions relatives aux stands</p> <p>Renseignements sur les exposants</p> <p>Entrée catalogue</p> <p>Coordonnées</p> <p>Calendrier du projet sur site</p> <p>Construction et logistique des stands</p> <p>Rencontrer les fournisseurs de services clés sur place</p> <p>Superviser la construction</p> <p>Aider les exposants avant la manifestation et pendant la mise en place des stands</p> <p>Salon de réception/d'accueil</p> <p>Informé le personnel d'accueil</p> <p>Coordonner avec le personnel du RCE</p> <p>Listes d'effectifs</p> <p>Vérifier les dispositions relatives au nettoyage</p> <p>Vérifier les stocks</p> <p>Vérifier que le système d'enregistrement des visiteurs est en place</p>	<p>Enregistrement pour évaluation</p> <p>Formulaires complétés avant le départ de la manifestation</p> <p>Évaluation et enregistrement des résultats sur support électronique</p> <p>Renvoi des photos</p> <p>Rapport sur la manifestation</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Pour les exposants et les alliés ■ Pour l'équipe de l'IAC et de gestion

Une série de listes de contrôle couvrant tous les aspects de la présentation est nécessaire. L'organisateur de la foire pourra peut-être vous fournir des listes de contrôle toutes prêtes.

Les exposants doivent se doter de procédures efficaces leur permettant de consigner dans le détail les demandes commerciales auxquelles il devra être donné suite. Ils peuvent recourir aux techniques telles que le Quick Response Code : <http://searchengineland.com/what-is-a-qr-code-and-why-dp-you-need-one-27588>

Liste de contrôle pour le suivi

En l'absence d'un suivi adéquat, l'essentiel des avantages et des contacts découlant de la présentation sera perdu. Si les exposants ne tiennent pas leurs promesses, les acheteurs potentiels les jugeront peu fiables, ce qui aura des conséquences négatives sur le pays d'origine. La liste de contrôle pour le suivi devrait notamment inclure les questions suivantes :

- Envoyer notes de remerciement au personnel, aux entrepreneurs, aux invités et aux personnalités ;
- Envoyer la documentation ou les renseignements techniques promis ;
- Présenter les devis demandés ;
- Dire aux membres du personnel ce que vous avez pensé de leur prestation ;
- Recueillir les commentaires et critiques des visiteurs puis les transmettre au personnel ou aux organisateurs ;
- Arrêter les comptes ;
- Exécuter les commandes ;
- Contacter tous les visiteurs qui sont passés sur le stand et ont laissé leurs coordonnées. Ajouter ces contacts à votre base de données ;
- Informer l'équipe du pays d'origine des résultats de la manifestation ;
- Transmettre photos et articles de presse à l'équipe du pays d'origine, aux participants et aux associations professionnelles afin de leur permettre de les publier sur leurs sites web et dans leurs bulletins d'information.

Parce qu'à leur retour les participants devront rattraper le retard pris dans leur travail pendant leur absence, il se peut qu'ils négligent le suivi de la foire, souvent jusqu'à la date prévue de la prochaine foire. Conseillez malgré tout aux participants de considérer le premier jour de retour dans leurs bureaux comme le dernier jour de la foire. Il y aura ainsi plus de chances qu'ils prennent le temps d'assurer le suivi et tirent pleinement parti de la manifestation.

Mesurer les retombées d'une foire n'est pas chose facile. Chaque exposant devrait se doter de systèmes lui permettant de définir les objectifs visés et les résultats obtenus. Parmi les objectifs que les exposants devraient systématiquement viser bien avant la manifestation peuvent être cités :

- Désigner des représentants locaux ;
- Conclure un accord de licence ;
- Trouver des partenaires potentiels pour des coentreprises ;*
- Trouver de nouveaux acheteurs de grande qualité ;*
- Rencontrer des utilisateurs finaux ;*
- Trouver de nouveaux points de vente ;*
- Conclure des ventes directes ;*
- Obtenir des investissements ;*
- Soutenir un agent ;
- Consolider l'image de marque de la société ;
- S'informer sur la concurrence ;
- Accroître la part de marché ;*
- Maintenir les contacts ;*
- Motiver le personnel ;
- Sensibiliser le public ;
- Accéder à de nouveaux groupes cibles.

Les objectifs assortis d'un * devraient être numérotés.

Au terme de la foire, essayez de rendre visite aux exposants pour leur demander dans quelle mesure ils ont réalisé leurs objectifs. Notez chaque objectif de 1 à 10 ou utilisez des nombres absolus pour les objectifs en matière de vente, par exemple. Les résultats qui, aux yeux du particulier, peuvent sembler sans importance, révèlent lorsqu'ils sont considérés conjointement, que pour l'ensemble de la manifestation il s'agit en fait de résultats significatifs.

N'oubliez pas de demander l'avis des exposants sur la performance de votre groupe pour leur donner l'occasion de s'exprimer directement. Reconnaissez les manquements éventuels et efforcez-vous de les éviter au maximum pour l'avenir.

Comparez ces résultats aux objectifs fixés au moment de l'organisation de la manifestation. L'on a souvent tendance à surestimer les résultats potentiels et à être déçus par les résultats obtenus. Cependant, les bénéfices des manifestations ne se concrétisent souvent que bien longtemps après que les visiteurs soient rentrés chez eux. Il a été démontré que les commandes passées lors d'une manifestation ou promises à cette occasion ne se concrétisent réellement pas dans un délai d'un an. Mais il s'avère aussi que les années suivantes, les résultats de la manifestation dépassent les prévisions faites à la fin de celle-ci. Ces résultats devraient être utilisés comme référence pour la participation future.

MISSIONS COMMERCIALES

Les missions commerciales peuvent être une porte d'accès au gouvernement, à ouvrir dans d'autres circonstances. Elles sont peut-être même plus utiles sur les marchés émergents que sur les marchés développés, à moins qu'elles ne visent un objectif politique précis. Il existe deux types de missions commerciales qui appellent une gestion différente :

- La mission commerciale diplomatique menée par une personnalité telle qu'un gouverneur d'État, un ministre du gouvernement, le premier ministre ou un membre d'une famille royale ;
- La mission commerciale menée par un chef de file des milieux d'affaires.

Encadré 16 : Calculer le coût réel des manifestations commerciales

Le coût total de l'organisation d'une manifestation n'englobe pas seulement tous les postes du budget tels que la location du site, la publicité et les réceptions. Le temps du personnel doit également être pris en compte, de même que les frais généraux tels le coût du fonctionnement du bureau de RCE, une partie du coût des salaires du personnel de l'IAC et du personnel de maintenance des systèmes informatiques. Ces calculs vous donneront une idée plus précise du coût réel de l'organisation d'une manifestation. Les manifestations ne sont pas bon marché. Les analyses coût-bénéfice devraient être évaluées à l'aune de ces lignes budgétaires.

Lorsqu'un ministre du gouvernement ou d'autres personnalités sont concernés, leur programme est géré par le service du protocole local du Ministère des affaires étrangères. Le CCE gère le programme sur la base du calendrier du ministre.

Le présent guide met l'accent sur les missions commerciales organisées à partir du pays d'origine (missions à l'étranger) mais le CCE peut aussi être associé à des missions commerciales dans l'autre sens, en d'autres termes à partir du pays hôte et à destination du pays d'origine. Dans ce dernier cas de figure, l'essentiel de la charge de travail incombe habituellement à l'IAC, le CCE ne jouant qu'un rôle de liaison.

Convenir d'objectifs

Les missions commerciales ont souvent pour but d'appuyer une personnalité qui souhaite se déplacer, ou elles sont mises sur pied par le PDG d'une association professionnelle qui a le sentiment de devoir 'faire quelque chose' pour les membres. Il n'est donc pas toujours facile de fixer des objectifs clairs pour la mission. En l'absence d'objectifs clairs et bien formulés, la mission sera difficile à organiser, le personnel du

Poste sera réticent à l'idée d'y être associé et nombre de participants seront mécontents. Insistez pour que les objectifs soient couchés sur papier bien avant que la mission soit organisée. Parmi les objectifs généraux figurent :

- Participer à des réunions conjointes avec des fonctionnaires responsables de la politique industrielle ;
- Rencontrer des fabricants nationaux qui importent les produits proposés ;
- Assister à une exposition commerciale d'envergure présentant des produits équivalents à ceux que vous proposez ;
- Rencontrer l'organisation normative locale pour discuter de ses normes ;
- Rencontrer le ministre en charge du commerce et de l'investissement ;
- Organiser un séminaire sur la technologie ou les produits proposés ;
- Rencontrer des importateurs, des agents et des acheteurs.

Dans la mesure du possible, essayez de fixer des objectifs plus précis encore tels que :

- Trouver au moins trois nouvelles possibilités de coentreprises ;
- Faire accepter les normes de votre pays par l'organisation normative locale ;
- Décrocher des commandes pour un montant de \$E.-U. 10 millions sur l'année à venir ;
- Instaurer des liens officiels entre les chambres de commerce des deux pays ;
- Faire changer l'attitude des milieux d'affaires locaux en ce qui concerne le degré de sophistication des produits ou services du pays d'origine.

Gérer la mission

L'organisation de la mission doit essentiellement se faire depuis le pays d'origine. Un arrangement de qualité doit impérativement être conclu avec le gestionnaire du projet, d'une association professionnelle, de votre propre IAC ou d'un autre ministère. Il convient aussi de définir d'emblée ce qui est réalisable et ce qui ne l'est pas. À titre d'exemple, la mission peut souhaiter rencontrer le chef de l'État, mais ce n'est habituellement pas possible à moins qu'une personnalité de rang équivalent ne dirige la mission.

Préparez un budget et indiquez qui payera quoi, depuis les billets d'avion, le transport terrestre, le coût de la réception et les frais de marketing, jusqu'au coût des invitations. Le coût réel de nombre de ces postes de dépenses est souvent négligé alors qu'il peut être substantiel. Si un ministre ou une personnalité est impliqué, il est possible que le gouvernement absorbe une partie des coûts, mais cela devra être précisé dès le début du processus de planification. Voici un exemple d'invitation allant dans ce sens : www.business.act.gov.au/_data/assets/pdf_file/0003/15644/UK_and_UAE_Trade_Mission.pdf.

Demandez-vous si vous souhaitez préparer une brochure de mission. En dépit de leur coût et du temps nécessaire pour réunir toutes les informations nécessaires, elles sont utiles. Voici un exemple de brochure produite pour une mission de services d'assurance : http://michaelfugler.com/uploads/Trade_Mission_Agenda_Event_Info.pdf.

Indiquez clairement qui va payer la brochure, surtout si elle doit être traduite en langue locale, ce qu'il vaut mieux faire depuis le Poste. Produire ces types de brochures n'est jamais simple. Certaines personnes mettent un temps infini à soumettre leurs biographies, d'autres renoncent à la mission et d'autres encore s'y ajoutent à la dernière minute. Imposez des délais stricts et expliquez clairement que ceux qui ne fourniront pas leurs photos ou leurs données en temps et heure ne figureront pas dans la brochure.

Essayez d'éviter d'organiser les déplacements internationaux des participants. Ils ont tous leurs préférences en matière de compagnie aérienne, leur classe de choix et leurs programmes de fidélité. Prévoyez simplement que tous les participants se retrouveront à un endroit et à une heure précise à destination.

Les choses se compliquent lorsque le programme d'un ministre ou d'une autre personnalité a été organisé par un tiers, généralement quelqu'un du ministère des affaires étrangères. Une seule personne devrait être responsable du programme de mission et devrait organiser des appels téléphoniques ou par Skype chaque jour pour tenir chacun informé de l'évolution de la situation. Tout changement dans le programme du ministre aura des répercussions sur le reste des activités de la mission.

Accueillir une mission exige une certaine logistique. Essayez d'inviter environ 10 personnes. Au-delà de 20 personnes, les réunions professionnelles deviennent trop lourdes ; avec moins de 5 personnes, une partie de l'impact est perdue. Lorsque vous transportez 10 personnes ou plus, plus trois ou quatre personnes de l'ambassade et les interprètes, il vous faut plusieurs voitures ou un minibus. Les délégations professionnelles aiment généralement se déplacer en voiture mais elles peuvent être séparées dans la circulation et arriver bien après que la personnalité a été accueillie et a pénétré le bâtiment. Avec un minibus toute la délégation restera ensemble, mais cela pourrait signifier qu'une équipe 'A' voyage avec l'ambassadeur dans les voitures de tête et une équipe 'B' suivie dans le bus, ce qui sera source de frictions. La seule solution consiste pour l'ensemble de la délégation à se déplacer en bus, ce qui n'est pas toujours possible pour des questions de protocole.

Voici quelques considérations pratiques concernant la gestion de la mission :

- Il est important de désigner un chef d'équipe qui s'exprimera au nom des membres.
- Fixez d'emblée les règles du jeu. Par exemple, aucun remplaçant ne sera autorisé si un membre de la mission ne peut pas assister à une réunion.
- Expliquez qu'au-delà d'une certaine date, aucun remboursement ne sera possible.
- Attendez des membres que leur comportement soit irréprochable pendant le programme autant que pendant leur temps libre.
- Imposez un code vestimentaire professionnel.
- Demandez à chacun d'être ponctuel, de se retrouver, par exemple, dans le hall de l'hôtel 15 minutes avant le départ.
- Prévoyez une séance de compte-rendu à la fin de chaque journée pour discuter des progrès réalisés et entendre les suggestions.
- Demandez à chacun d'accepter de respecter le programme officiel plutôt que de choisir uniquement les séances qui les intéressent.
- Imposez des règles concernant la participation des conjoints. Un programme distinct est habituellement préparé à leur intention et intégré au programme officiel. Si vous avez votre mot à dire à cet égard, ce qui n'est généralement pas le cas si le conjoint d'une personnalité fait partie du voyage, évitez d'associer les conjoints à la mission.

Mesure des résultats et suivi

Avant que chacun quitte le pays, organisez une réunion formelle pour essayer d'analyser les résultats. Certains renseignements, tels que les chiffres des ventes, peuvent être confidentiels, mais les membres acceptent peut-être d'entrer dans le détail à condition de garder l'anonymat. Certains résultats sont simples à établir, comme par exemple les réunions avec la chambre de commerce de l'autre pays ou avec des représentants du gouvernement, mais les retombées de ces réunions ne se concrétiseront peut-être que quelque temps après.

Il est extrêmement important que tous les engagements pris (fournir des renseignements supplémentaires ou envoyer des invitations réciproques) soient rapidement suivis d'effet au terme de la mission. Des photographies devront peut-être aussi être envoyées à l'IAC du pays d'origine ou aux médias. Les participants à la mission voudront peut-être aussi des photos pour leurs sites web et leurs bulletins d'information. Attachez-vous les services d'un photographe professionnel.

Un rapport devrait être préparé pour récapituler les résultats de la mission à l'intention d'un public plus vaste et pour favoriser le développement ultérieur des échanges.

AMENER DES ACHETEURS DANS LE PAYS D'ORIGINE

Le rôle traditionnel du CCE consiste à mettre en rapport les acheteurs et les vendeurs du pays hôte. Le vendeur se rend sur le marché ou correspond avec l'acheteur. Grâce aux outils de communication modernes tels qu'Internet et la vidéoconférence, l'exercice est aujourd'hui grandement facilité. L'autre solution consiste à amener l'acheteur sur le marché du pays d'origine. Cette approche est indiquée dans les cas de figure suivants :

- Les produits ou services peuvent difficilement être envoyés à l'étranger. À titre d'exemple peuvent être cités une mine de charbon, une école spécialisée, les services touristiques ou des lieux destinés à l'industrie cinématographique.

- La capacité ou la qualité des marchandises ou des services du pays fournisseur sont mal connues ou le pays a une image négative et erronée.
- Le produit ou le service des vendeurs est bon mais ils n'envisagent pas d'exporter.
- Une manifestation existe déjà dans le cadre de laquelle sont présentés un éventail de produits intéressants. À titre d'exemple peut être citée une foire commerciale, une démonstration agricole sur le terrain, une semaine de la mode ou un événement axé sur les logiciels.
- Les acheteurs sont peu nombreux dans le pays hôte. Ce peut être le cas lorsqu'il n'y a que quelques gros acheteurs de produits de base ou de projets d'infrastructures, notamment si l'acheteur souhaite voir les infrastructures en fonctionnement.
- Si l'acheteur n'a pas réellement confiance dans le fournisseur en ce qui concerne la qualité, l'aptitude à fournir les quantités demandées ou à respecter certaines normes.
- Lorsque les vendeurs sont réticents à l'idée de se rendre dans le pays hôte parce que ce dernier n'a pas bonne réputation ou qu'il le connaît mal, une visite des acheteurs peut éclairer les vendeurs sur le potentiel du marché.
- Les investisseurs potentiels, même s'ils ne sont pas à proprement parler des acheteurs, constituent aussi un groupe cible important qui mérite d'être amené dans le pays d'origine.
- La presse et les équipes de télévision invités dans le pays d'origine peuvent produire du matériel favorable au pays et influencer ainsi le public de leur pays. Cette question est également abordée dans la section consacrée à l'image de marque du pays plus loin dans le présent chapitre.

Manifestations consacrées aux acheteurs

Les acheteurs peuvent être amenés vers les vendeurs de différentes manières. Le CCE n'est pas systématiquement impliqué. Une association professionnelle peut prendre une initiative ; ou alors une entreprise peut souhaiter inviter un acheteur potentiel ou une personne susceptible d'influencer une décision. Un acheteur peut être invité dans le pays d'origine ou y être amené dans les situations suivantes :

- À l'occasion de la visite d'un acheteur et dans le cadre d'un programme de réunions ;
- À l'occasion d'une mission d'acheteurs et dans le cadre d'un programme de réunions ;
- À l'occasion de manifestations telles qu'une exposition commerciale ou une démonstration spécifique dans le pays d'origine ;
- À l'occasion d'une conférence ou d'un séminaire technique, généralement parallèlement à un programme commercial ;
- À l'occasion d'une manifestation particulière telle que les Jeux olympiques ou une exposition internationale liée à des réunions professionnelles.

D'autres visites similaires peuvent être organisées à l'intention des faiseurs d'opinion tels que les journalistes, les économistes, les analystes spécialisés ou les universitaires, dans un effort visant à obtenir leur concours pour promouvoir une image positive du pays.

Encadré 17 : Rencontre acheteurs-vendeurs

Tout événement dans le cadre duquel acheteurs et vendeurs se retrouvent est une rencontre acheteurs-vendeurs. L'ITC emploie cette expression pour décrire les activités mises en œuvre par le Centre dans le cadre de réunions afin d'encourager les ventes entre pays en développement, d'aider les femmes entrepreneurs ou de réaliser d'autres objectifs de politique générale. Leur portée est généralement régionale, comme en Amérique latine, par exemple. Le format de ces réunions peut varier mais elles incluent habituellement une exposition commerciale conjuguée à des séminaires techniques (voir www.intracen.org/trade-support/promoting-regional-trade/).

Ce sont habituellement l'IAC ou l'OPC qui prennent l'initiative de ces rencontres acheteurs-vendeurs en collaboration avec l'ITC. En phase de lancement, le rôle du CCE reste modeste, même si comme pour la plupart des activités de marketing collectif, le CCE et l'IAC devraient s'assurer que l'activité proposée et le plan d'activité du Poste correspondent. Le rôle du CCE consistera à aider à trouver les bons acheteurs.

Rôle du RCE

Les acheteurs de biens ou de services recherchent des fournisseurs capables de leur livrer ce qu'ils souhaitent à un prix attrayant. Ils voyagent et utilisent Internet sans aucune intervention du RCE. Dans ce cas précis, le rôle du CCE consiste à fournir des renseignements sur les fournisseurs, à coordonner les missions d'achat depuis le pays hôte, et toutes les variantes sur ce thème. S'il existe déjà dans le pays d'origine une foire commerciale bien implantée, il peut être utile de faire en sorte qu'un groupe d'acheteurs choisis y assiste ou d'encourager leur participation.

Les CCE doivent être de fins stratèges. Il s'agit d'investir dans les branches d'activité dans lesquelles le pays d'origine est fort ou possède un avantage concurrentiel. Une demande avérée ou latente doit exister dans le pays hôte pour que les visites des acheteurs aient un sens, au plan économique et stratégique. En outre, le soutien de l'IAC ou d'un groupe de producteurs ou de l'association professionnelle du pays d'origine est indispensable. Il n'est généralement pas trop difficile de l'obtenir si le CCE propose de leur amener un groupe d'acheteurs sérieux sur un plateau.

Le rôle du CCE peut englober, en tout ou partie, les activités suivantes :

- Trouver un débouché.
- Trouver et sélectionner des acheteurs appropriés. Attention à ne pas leur organiser de vacances.
- Préparer un programme pour les acheteurs en collaboration avec l'organisation basée dans le pays d'origine.
- Contacter les acheteurs au moyen d'une invitation formelle.
- Négocier un programme entre l'acheteur et l'organisme d'appui dans le pays d'origine.
- Avant leur départ, informer les acheteurs de ce à quoi ils peuvent s'attendre et de ce que l'on attendra d'eux. À titre d'exemple, si la visite est parrainée par la Coopérative de caféiculteurs de l'ouest, l'entreprise n'appréciera peut-être pas que l'acheteur prenne une journée pour se rendre dans la Coopérative des caféiculteurs de l'est si cette dernière n'a pas participé au financement de la visite.
- Accompagner l'acheteur pendant la visite peut avoir des retombées positives, mais cela prend du temps au CCE. Demandez-vous si du personnel de votre pays d'origine ne pourrait pas se charger des activités à mener dans le pays d'origine.
- Assurer le suivi avec l'acheteur après la visite pour ne pas perdre la dynamique lancée.

Il suffit bien souvent de proposer un programme sur le terrain, mais parfois l'invitation peut contenir les billets d'avion, l'hébergement ou les repas. Plus vous offrez, plus le processus devient complexe. Un voyage tous frais payés risque d'être considéré comme un pot-de-vin, surtout si des fonctionnaires du gouvernement sont concernés. Il s'agit d'un terrain glissant et il n'est bien souvent pas possible de dire de manière tranchée ce qu'il convient ou non de faire.

Il faut parfois contacter les acheteurs à plusieurs reprises pour savoir s'ils sont prêts à accepter le programme proposé. Plus il sera attrayant, plus il y aura de chances qu'ils acceptent l'offre sans que d'autres avantages en nature leur soient aussi offerts. Il est d'usage de payer le billet d'avion et les dépenses des experts ou des intervenants à un séminaire. Demandez-vous si la même approche doit être adoptée avec l'acheteur. Réfléchissez à la possibilité d'inviter l'acheteur à intervenir en tant que conférencier à un séminaire ou à une réunion de la branche.

Lorsque vous apportez votre soutien à un groupe d'acheteurs ou à une mission d'acheteurs, des questions de concurrence et de confidentialité risquent de se poser entre les participants (les acheteurs et les vendeurs du pays d'origine). Il s'agit de questions sensibles qui ne doivent pas être négligées, en faisant en sorte, par exemple, de réserver du temps pour des entretiens individuels entre les acheteurs et les vendeurs.

Certains acheteurs peuvent être excessivement exigeants et compliquer considérablement la vie des organisateurs du programme. Demandez-vous si les bénéfices potentiels de ce type d'invités compensent la surcharge de travail qu'ils vont exiger. Les acheteurs des points de vente haut de gamme n'achètent pas nécessairement de nombreux produits. Viser les acheteurs de produits relativement bas de gamme qui achètent de gros volumes peut s'avérer plus rentable.

Fixer des priorités

Pour fixer des priorités, un plan stratégique élaboré avec l'IAC est essentiel. Vous devriez consacrer votre temps et votre énergie aux activités dont les retombées sont les plus importantes et qui exigent le moins d'investissement. Les retombées devraient être mesurées à l'aune des objectifs du plan stratégique. Voici quelques questions qui doivent être posées avant de décider de soutenir ou non les acheteurs pour qu'ils visitent le pays d'origine :

- Correspondent-ils au plan stratégique du Poste ? Figurent-ils dans un des secteurs prioritaires ?
- Quel sera le coût probable de l'exercice en termes de temps de travail et de ressources ?
- Quels résultats peuvent être escomptés ?
- De meilleurs résultats pourraient-ils être obtenus moyennant un effort moindre, par exemple en organisant une exposition commerciale ?
- Cette manifestation d'acheteurs aura-t-elle des retombées durables ?
- La charge de travail peut-elle être réduite au minimum en déléguant, en tout ou partie, l'organisation de la manifestation auprès d'une chambre professionnelle, de l'IAC, d'un agent de voyage ou des acheteurs eux-mêmes ?

Gérer les rencontres acheteurs-vendeurs

Lorsque la rencontre acheteurs-vendeurs est organisée dans le pays d'origine, l'IAC devrait se charger d'établir son programme, notamment de :

- Fixer les objectifs et planifier l'événement ;
- Gérer le budget ;
- Assurer la liaison avec le CCE au sujet des acheteurs ;
- Organiser le voyage et l'hébergement des acheteurs ;
- Établir le profil de chacun des vendeurs nationaux, en fournissant notamment des renseignements sur leurs produits ou services, la taille de l'entreprise, sa situation géographique et sa capacité ;
- Préparer le lieu de la manifestation pour exposer ou démontrer les produits ou services ;
- Élaborer et mettre en œuvre un programme de réunions, généralement individuelles, entre acheteurs et vendeurs ;
- Organiser des visites de producteurs pour voir comment les produits sont cultivés, transformés ou utilisés ;
- Proposer des séminaires pour présenter la branche d'activité ;
- Faire la publicité de la manifestation pour que les politiques soient informés des activités de l'IAC et du CCE et pour attirer l'attention d'autres vendeurs intéressés.

Le rôle du CCE consiste à trouver le bon groupe d'acheteurs à inviter à la manifestation. Il pourra à cet effet se poser les questions suivantes :

- L'acheteur achète-t-il déjà ce type de produit ou de service ou l'envisage-t-il sérieusement ?
- L'acheteur connaît-il déjà le succès en affaires ?
- L'acheteur est-il actuellement lié par un arrangement avec un fournisseur concurrent ?
- L'acheteur a-t-il une bonne cote de crédit ?
- L'acheteur a-t-il bonne réputation dans les milieux d'affaires ?
- L'acheteur est-il disposé à voyager à la date prévue de votre rencontre acheteurs-vendeurs ?

Il est important de travailler directement avec le principal décideur de l'organisation. Recevoir une réponse positive d'un groupe clé d'acheteurs et se rendre compte que le PDG ou le responsable des achats a délégué l'organisation du voyage à un subalterne n'est pas de bon augure pour le succès de la manifestation. Avant de contacter quiconque, déterminez avec précision le contenu de votre offre. Indiquez clairement ce qu'elle englobe et ce qu'elle n'englobe pas. À titre d'exemple, inclut-elle un billet en première classe, en classe affaire ou en classe économique, ou alors les billets d'avion ne sont pas inclus ? Toutes les offres doivent être précisées avec l'IAC bien à l'avance.

Tenez aussi compte de la personnalité de l'acheteur avant de lui envoyer une invitation. Même s'il arrive que les CCE aient à travailler avec des personnes difficiles, essayez de vous concentrer sur les personnes les plus positives avec lesquelles il est facile de s'entendre.

Autres moyens de soutenir les manifestations d'acheteurs

Si la manifestation va avoir lieu, que le CCE y soit associé ou non, mieux vaudrait vous impliquer. Ce peut être le cas lorsqu'une association professionnelle ou un entrepreneur privé souhaite organiser un événement, a ses propres contacts et des acheteurs précis à inviter. Ils se tourneront vraisemblablement vers le CCE pour qu'il assume l'essentiel du travail et la part la plus grande possible des dépenses. Le CCE devrait d'entrée de jeu indiquer ce qui peut ou non être réalisé. Il pourra aussi offrir une assistance ponctuelle dans les domaines suivants :

- Envoi des invitations aux acheteurs sur le papier à en-tête officiel du Poste ;
- Organisation d'une séance d'information sur ce à quoi peuvent s'attendre les acheteurs ;
- Mise à disposition d'une salle de réunion à l'ambassade ou dans les bureaux de la CCE pour une séance d'information ;
- Établissement du profil de chaque acheteur pour le transmettre aux vendeurs du pays d'origine ;
- Organisation de réunions personnalisées avec les vendeurs, habituellement avec l'aide de l'IAC, pour tenir compte des intérêts de chaque acheteur ;
- Accompagner un groupe d'acheteurs à l'aéroport lors de son départ.

Lorsque l'IAC organise la manifestation, le CCE n'a d'autre choix que de s'associer pleinement au processus, même si une partie du travail peut être confiée à l'IAC.

Mesure des résultats

Énoncez clairement les objectifs de la manifestation. En l'absence d'objectifs clairement formulés, on peut aisément sortir de la manifestation convaincu qu'elle a été un succès parce que tout s'est déroulé sans anicroche. Si aucune vente n'a été réalisée, qu'aucun accord de représentation n'a été conclu, ou qu'aucune décision formelle n'a été prise de faire affaire ensemble à l'avenir, il y a des chances pour que la manifestation ait été un échec.

C'est au suivi de la manifestation que se mesure son succès. La responsabilité du suivi incombe essentiellement aux vendeurs, mais le CCE peut les aider en prenant contact avec les acheteurs à leur retour et en organisant une séance d'analyse de la manifestation. Les observations formulées devraient être communiquées aux organisateurs du pays d'origine voire, dans certains cas, aux vendeurs. Le processus de suivi peut se prolonger sur plusieurs années, certains contacts ne portant leurs fruits que des années plus tard.

Encadré 18 : Gestion des invitations

Il est essentiel d'avoir une idée de ce qui va figurer dans le programme, de l'argument de vente principal, et ce avant même de contacter l'acheteur visé. À partir du moment où l'invitation a été lancée, il est difficile de la retirer. D'un autre côté, tant qu'elle n'a pas été lancée et que le programme n'a pas été communiqué, ils hésiteront à s'engager. Étudiez votre dossier à fond avant de lancer une invitation. Discutez avec les acheteurs afin d'évaluer leur intérêt et leurs attentes. Plusieurs visites seront peut-être nécessaires ainsi qu'une rencontre personnelle avec le CCE.

L'organisation du groupe d'acheteurs peut aussi être confiée à une association professionnelle. Rien ne garantit toutefois que les personnes sélectionnées correspondront à vos critères. Il pourrait s'agir d'amis du directeur général ou de personnes auxquelles il devait une faveur.

Les invitations officielles portant le sceau de l'ambassade sont entourées de prestige et encouragent une réponse favorable. Il est important de fixer une date limite, comme par exemple : 'Réponse souhaitée avant le 12 juillet. Pour des raisons de logistique, au-delà de cette date l'invitation ne sera plus valable.'

Faites le total des résultats obtenus et comparez-les aux objectifs initialement fixés. Si les résultats sont loin de répondre aux attentes, n'oubliez pas que les résultats probables à court terme sont souvent surestimés, contrairement aux résultats à long terme qui sont eux souvent sous-estimés.

Les résultats obtenus dans le cadre d'activités similaires menées les années précédentes sont une bonne référence à l'heure de classer les interventions par ordre de priorité. Si vos efforts ont réellement porté leurs fruits, ils méritent vraisemblablement la peine d'être réitérés. Le suivi au retour des acheteurs est essentiel car il va permettre de voir si la mission a tenu ses promesses et si des problèmes sont survenus. Un compte rendu semblable de l'IAC sera aussi nécessaire.

Pour finir, assurez-vous que les comptes ont été établis et les factures payées – de préférence dans les limites du budget alloué.

AUTRES ÉVÉNEMENTS PROMOTIONNELS

Le tableau 15, plus haut dans le présent chapitre, contient une liste d'autres événements promotionnels. Elle comprend les expositions en showroom, les catalogues, les démonstrations de produits et les séminaires. Les CCE peuvent les utiliser pour promouvoir biens et services. À titre d'exemple, les séminaires peuvent être utilisés pour promouvoir ou expliquer des marchandises qui seront vendues directement aux consommateurs ou entre entreprises, généralement en tant qu'intrants pour la seconde entreprise. Les séminaires sont également intéressants pour les exportateurs de services.

En termes de gestion, ces manifestations présentent la plupart des caractéristiques des expositions commerciales. Cependant, dans bien des cas le CCE et son personnel pourront travailler avec des agents locaux et faire office de représentants uniques des exportateurs.

Tout comme dans le cas des expositions commerciales, il est important de définir avec précision le public visé. Rien ne sert d'organiser une présentation en magasin pour trouver un distributeur. Dans le cas d'une présentation en magasin ou d'une dégustation de produits, le public visé est le consommateur final. Le CCE doit se charger de la logistique, réaliser les évaluations et assurer le suivi, le cas échéant.

Demandez-vous dans quelle mesure le rôle du CCE touche à l'expansion du marché – en d'autres termes, s'il peut aider un exportateur établi (vraisemblablement avec un agent ou un distributeur désigné) à pénétrer le marché plus avant. La stratégie peut être légitime, mais elle détournera le CCE d'autres activités telles que le lancement de nouveaux exportateurs sur le marché.

Gérer une promotion ou une dégustation de produits en magasin

Les promotions en magasin peuvent englober un large éventail de manifestations, depuis les promotions dans les très grands magasins, jusqu'à la simple présentation dans un magasin de détail, ou une dégustation de produit dans un supermarché. Les promotions en magasin ont habituellement pour objectif de :

- Convaincre un magasin de stocker davantage ou d'accroître les ventes d'un produit donné ;
- Lancer de nouveaux produits sur le marché ;
- Familiariser les consommateurs avec un produit ;
- Accroître le prestige de produits en s'associant avec un magasin prestigieux.

La promotion en magasin peut être circonscrite à un rayon donné du magasin ou s'étendre sur tout le magasin ou une chaîne de magasins. Pour le magasin, il s'agit d'un moyen d'attirer des clients alors qu'aux yeux du CCE il s'agit d'un outil promotionnel précieux. Elle peut permettre d'atteindre tous ces objectifs à la fois mais ce n'est pas une solution d'un bon rapport coût-efficacité pour trouver de nouveaux agents.

Les magasins ont recours aux événements promotionnels pour attirer la clientèle et pour accroître les ventes en général et pas seulement celles du produit faisant l'objet de la promotion. La promotion en magasin ne représente parfois qu'une valeur marginale par rapport au coût substantiel qu'elle implique. Les responsables de la promotion dans le magasin vendent le concept au CCE comme une faveur spéciale, mais c'est le magasin qui en tire probablement le plus grand bénéfice. Les promotions en magasin peuvent s'étendre sur plusieurs semaines et peuvent comprendre :

- Une exposition de la marchandise ;
- Une décoration élaborée du magasin ;
- Un support publicitaire dans les médias ;
- Des cérémonies spéciales ;
- Des réceptions ;
- Des apparitions de personnalités ;
- Des démonstrations ;
- Des divertissements ;
- Des concours ;
- Des manifestations culturelles.

Les dégustations de produits alimentaires peuvent être de moindre envergure et ne concerner qu'un rayon d'un grand magasin. L'objectif sera davantage de connaître l'avis du consommateur sur le produit plutôt que d'éduquer la population et de réaliser des ventes supplémentaires.

Catalogues et expositions en showroom

Les présentations en catalogue sont pour les exportateurs un moyen peu coûteux de savoir dans quelle mesure leurs produits suscitent l'intérêt des consommateurs. L'inconvénient tient au fait que l'exportateur doit s'en remettre au personnel de CCE pour diffuser les catalogues. Le CCE n'est généralement pas expert dans les produits et ne sera pas en mesure de répondre aux nombreuses questions qui pourraient lui être adressées. Le CCE doit aussi trouver un public. Obtenir de cadres très occupés qu'ils viennent étudier des catalogues qu'ils peuvent trouver sur Internet est parfois difficile. Trouver un public de qualité est difficile et prend du temps. Même si l'exercice est peu coûteux pour les clients, les résultats obtenus sont souvent minimes.

Les expositions en showroom sont des expositions commerciales miniature généralement gérées par le bureau de RCE. Toutes les dispositions à prendre pour organiser une exposition commerciale s'appliquent aussi à l'organisation des expositions en showroom. En l'absence de promoteur externe, c'est le CCE qui doit trouver public et participants. La tâche est coûteuse et chronophage et trouver un public de qualité peut s'avérer difficile. Cette solution ne présente généralement pas un rapport coût-efficacité aussi bon que la participation à une foire commerciale locale spécialisée.

Séminaires

Les séminaires se tiennent habituellement dans une grande salle ou un auditorium. Ils peuvent, entre autres, viser les objectifs suivants :

- Informer les participants sur de nouveaux produits ;
- Démontrer la capacité du pays d'origine dans une branche d'activité donnée ;
- Asseoir sa crédibilité ;
- Utiliser un orateur éminent pour attirer des participants et permettre de nouer des contacts.

Les séminaires ont généralement une valeur pédagogique, ce qui peut être attrayant pour ceux qui éprouvent des difficultés à justifier leur participation à des manifestations telles que les foires commerciales. Reste qu'il faut malgré tout trouver un public, ce qui n'est jamais simple. Il est parfois difficile de trouver des intervenants de grande qualité. Pensez à répéter avec les intervenants. Assurez-vous que tout le matériel qui sera utilisé pour les présentations est de grande qualité et vérifiez que l'équipement audiovisuel fonctionne bien. Prévoyez un équipement de secours.

Un séminaire public organisé par une mission commerciale peut être un bon moyen d'atteindre un public plus vaste et intéressé. Le séminaire peut être peu coûteux et relativement simple à organiser, hormis trouver le public visé. Essayez de le greffer sur un autre événement comme une foire commerciale, par exemple.

Il est souvent possible de participer en tant qu'intervenant aux séminaires organisés par les organisations du pays hôte, comme par exemple une association du textile et des vêtements ou une association de

supermarchés. Il s'agit d'un très bon moyen de promouvoir le pays d'origine d'une manière générale ou certaines branches d'activité en particulier. Cette solution présente aussi un bon rapport coût/efficacité car le promoteur aura fait l'essentiel du travail pour organiser la manifestation et trouver le public visé.

Il est aujourd'hui possible d'obtenir en substance les mêmes résultats qu'avec un séminaire grâce aux conférences en ligne.

GESTION DES ÉVÉNEMENTS COLLECTIFS VIA INTERNET

Il existe de nombreuses façons d'utiliser Internet pour gérer les événements collectifs, dont la plupart sont accessibles au CCE. Citons à titre d'exemple le 'webinaire' ou séminaire sur le web. Un webinaire permet aux CCE ou aux vendeurs de faire un exposé sur Internet (voir www.ehow.com/how_2073536_run-webinar.html).

Les participants peuvent consulter des tableaux, des graphiques et des photos, où qu'ils se trouvent dans le monde. S'ils ont accès à Internet, ils ont accès à la réunion.

D'autres logiciels de conférence en ligne offrent la vidéoconférence et permettent aux utilisateurs de :

- Gérer des réunions réunissant jusqu'à 2 500 personnes ;
- Intégrer l'audioconférence à la vidéoconférence ;
- Appeler des collègues pour les inviter à se joindre à la réunion en direct ;
- Organiser des réunions à partir de Microsoft Outlook ou du logiciel ;
- Recevoir une réponse instantanée grâce au vote en temps réel et organiser des séances de questions-réponses en direct pour obtenir un retour d'informations ;
- Préparer des brochures et les distribuer avant ou après la réunion en direct ;
- Saisir immédiatement les contacts obtenus à l'aide du logiciel ;
- Assurer le suivi des contacts semi automatiquement.

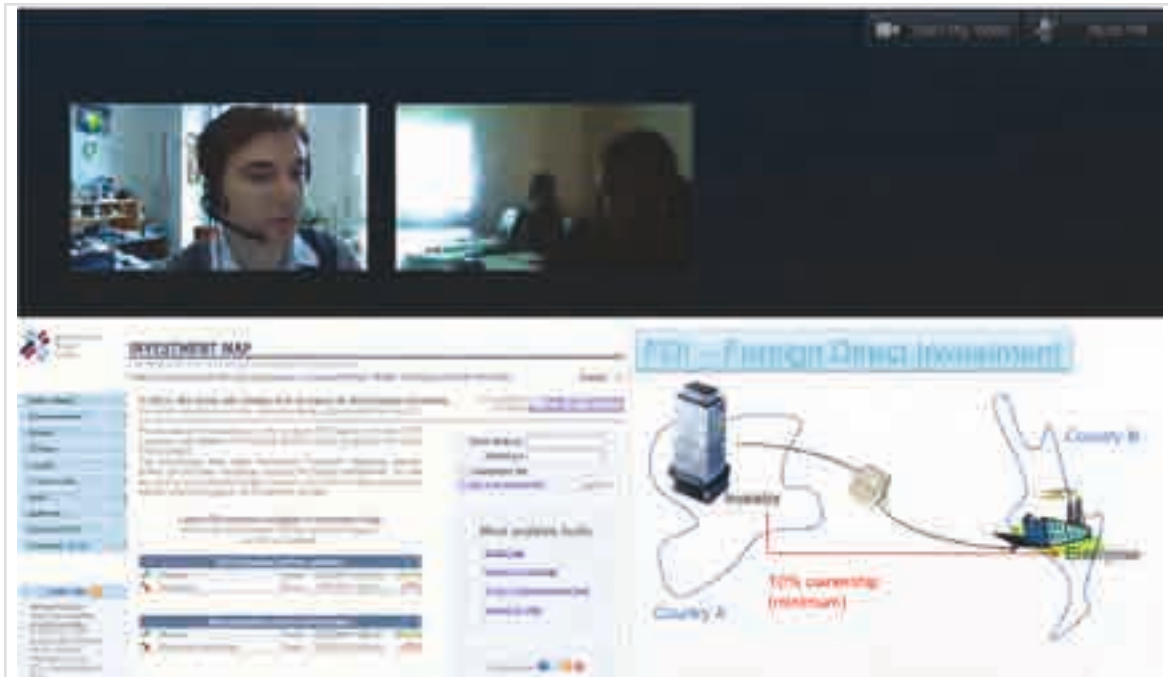
Des réunions virtuelles peuvent être organisées pour informer les exportateurs, tenir des consultations avec le bureau principal, planifier des séances, former et échanges des réflexions (voir <http://thenextweb.com/lifehacks/2012/06/04/how-to-moderate-a-brainstorming-session/>). Des réunions virtuelles peuvent aussi être organisées entre des acheteurs et des vendeurs ou pour préparer une exposition commerciale virtuelle.

Il existe tout un éventail de logiciels pour vous aider à organiser un webinaire : www.gotomeeting.com/fec/webinar ; www.btconferencing.com/products-and-services/web-conferencing/.

L'avantage des vidéoconférences est qu'elles n'exigent pas de déplacements internationaux longs et coûteux et permettent de réunir des participants venus d'horizons différents. L'inconvénient est que bien que les outils de vidéoconférence soient aujourd'hui très bons, garder tout le monde connecté présente des difficultés. Elles n'offrent pas non plus l'intimité des réunions face à face.

Les conférences virtuelles peuvent être limitées à quelques participants invités ou alors faire l'objet d'une vaste publicité. Les participants sont habituellement tenus de s'enregistrer et de fournir leurs coordonnées. Certains logiciels de gestion des conférences en ligne contiennent des systèmes intégrés de suivi et d'évaluation. Les participants reçoivent automatiquement un formulaire d'évaluation à compléter en ligne. Des détails supplémentaires sur les entreprises peuvent être saisis lors de l'enregistrement des participants.

Si le bureau de RCE n'a pas la capacité d'organiser des conférences sur Internet, des installations sont disponibles dans les grandes villes. Elles offrent généralement un appui technique. Il existe de nombreux sites web qui aident les utilisateurs à organiser des conférences en ligne plus efficaces (voir : www.ehow.com/video-conferencing/.) Il est judicieux d'organiser une répétition avant la tenue effective de la conférence avec les clients.



Le séminaire est un séminaire en ligne. L'exemple ci-dessus concerne un séminaire entre l'ITC et le Centre d'investissement de la Namibie.

TRAVAILLER AVEC LES MÉDIAS ÉTRANGERS

Les médias étrangers peuvent être utiles au CCE, mais il est difficile d'intéresser les agences de presse aux histoires de contrats commerciaux. Les revues professionnelles spécialisées font exception à la règle car elles recherchent toujours des informations pertinentes. Mieux vaut leur proposer un article et des photos prêts à être publiés.

La mauvaise presse sur le pays d'origine ou ses produits doit être gérée avec précaution. Il peut être utile de confier cette tâche à un agent de relations publiques expérimenté. En fonction de la gravité et du sujet de l'article, l'ambassadeur ou d'autres représentants de l'ambassade pourront souhaiter intervenir.

Essayer de faire passer des histoires positives dans les médias exige énormément d'efforts et n'est guère récompensé. Les médias peuvent cependant contribuer à élargir la portée d'une mission commerciale, en particulier si les objectifs de la mission dépassent la simple signature de contrats à l'exportation et touchent, par exemple, à une modification de la politique commerciale du pays.

Les médias locaux s'intéressent généralement davantage à ce que leur pays peut vendre au pays d'origine que l'inverse. Lors d'un entretien avec un journaliste, soyez prêt à répondre à ce type de questions.

Il existe d'autres moyens de travailler avec les médias locaux à votre avantage. À titre d'exemple, vous pouvez contacter un groupe de réflexion qui s'intéresse déjà au pays d'origine ou à un produit donné. Les photographes de mode peuvent s'intéresser au pays d'origine pour y préparer un catalogue. Les critiques gastronomiques peuvent souhaiter écrire sur des produits alimentaires uniques. Les journalistes spécialisés peuvent aussi être invités à des foires commerciales. Les journalistes n'écrivent pas toujours l'histoire souhaitée par le CCE, mais ils peuvent malgré tout lui faire de la publicité.

IMAGE DE MARQUE DU PAYS

Les étrangers sont davantage susceptibles d'acheter dans un pays et d'y investir lorsque celui-ci a une image positive. L'image de marque du pays a pour but de mesurer et de gérer la réputation des pays. Le Anholt Nation Brands Index (www.simonanholt.com/Research/research-introduction.aspx) est un concept de mesure de la perception mondiale des pays sur plusieurs plans, notamment culturel, de la gouvernance, des

personnes, des exportations, touristique, des investissements et de l'immigration. Il existe d'autres indices semblables. Pour une discussion sur les questions qui entourent la promotion des exportations et l'image de marque nationale, consulter le magazine *Forum du commerce international* de l'ITC : <http://www.intracen.org/Quelle-place-pour-les-strat%C3%A9gies-nationales-de-marque/>.

Se faire une image positive

Les CCE peuvent contribuer à donner une image positive du pays d'origine. Il s'agit là d'un exercice de longue haleine souvent entravé par des manifestations internationales. Il vaut parfois mieux opter pour d'autres stratégies pour pénétrer le marché. À titre d'exemple, certaines entreprises ouvrent des installations de fabrication locales et passent, aux yeux de la population locale, pour des entreprises du cru, ce qui leur permet d'échapper aux problèmes d'image de marque nationale. En outre, lorsqu'il s'agit d'une matière première telle que le sucre, il est possible que le pays hôte ne compte qu'un ou deux gros acheteurs. C'est leur avis qui va réellement compter et eux risquent moins de se laisser influencer par l'image du pays que par leur expérience du travail avec des exportateurs. Dans la plupart des cas, le consommateur n'est pas conscient de l'origine du sucre qu'il consomme.

De par le nombre de personnes qu'ils touchent, les programmes de télévision bien conçus qui mettent en avant le meilleur de ce que le pays a à offrir peuvent grandement contribuer à faire changer les attitudes. Il n'est pas facile de convaincre les réseaux de télévision de diffuser ce qui peut être considéré comme de la propagande. Les journalistes touristiques sont parfois invités dans un pays et publieront des articles positifs. Il s'agit d'une approche d'un bon rapport coût/efficacité pour améliorer la marque nationale.

Inverser une image négative

Changer l'image de marque nationale est très difficile. Inverser l'image négative d'un pays n'implique pas simplement de gérer ce que diffusent les médias. Comme l'indique Simon Anholt du Anholt Nation Brands Index, c'est le pays lui-même qui doit changer. Des sommes considérables peuvent être consacrées à la publicité, l'image nationale peut être instantanément ternie par un petit incident.

La stratégie de marque nationale sera très vraisemblablement déterminée par les organisations basées dans le pays d'origine. L'IAC ne gère pas nécessairement la stratégie, les éléments qui la composent dépassant le simple cadre du commerce. La participation du CCE peut se limiter à trouver une agence de publicité ou de relations publiques adéquate et à la gérer. Dans le cadre d'activités de promotion normales, comme lors d'interventions ou de présentations, le CCE peut insister sur les aspects positifs et contrer les images négatives inexacts à l'aide de faits.

STRATÉGIE DE MARQUE SECTORIELLE

Une stratégie de marque est souvent élaborée pour un secteur donné dans lequel le pays possède des atouts. À titre d'exemple, l'ITC a aidé le Sri Lanka à élaborer une stratégie de marque et de commercialisation pour ses saphirs (voir www.intracen.org/WorkArea/DownloadAsset.aspx?id=52045). La stratégie est généralement élaborée pour ainsi dire entièrement dans le pays d'origine par une association professionnelle en collaboration avec une OPC ou une IAC spécialisée. La stratégie peut être complétée par des études dans les pays du Poste.

Le CCE peut se voir demander de contribuer à appuyer ces stratégies lorsqu'elles touchent aux activités du Poste comme la participation aux expositions commerciales, les campagnes de publicité, les séminaires ou autres activités promotionnelles. La stratégie du Sri Lanka pour la filière du saphir englobait la création d'un consortium de bijoutiers de premier plan dans le pays qui ont créé une collection témoin dont la promotion a été assurée via :

- Des événements organisés sur des marchés choisis à l'intention des acheteurs et des médias ;
- Des foires commerciales telles le Ceylon Sapphire Pavilion en Allemagne, aux États-Unis, au Japon et en Suisse ;
- Un catalogue et un site web Ceylon Sapphire Collection ;
- Des éditoriaux dans des magazines commerciaux et destinés aux consommateurs ;
- Des documents destinés aux détaillants pour diffusion dans leurs points de vente.

La participation du CCE à ce type de stratégie sectorielle risque d'être limitée aux événements organisés dans le pays pour les deux premiers événements, voire pour le dernier. Pour être efficaces, ces campagnes doivent s'étendre sur plusieurs années. Pour les milieux industriels et les gouvernements, soutenir l'élan imprimé par ces stratégies sur plusieurs années est difficile lorsque la situation économique et politique ne cesse d'évoluer.

Les stratégies de marque sectorielles peuvent mettre en avant les atouts locaux et les exploiter, comme par exemple :

- La production de vêtements sans recourir au travail des enfants ;
- Les producteurs dont la qualité est certifiée, en particulier dans le secteur des denrées alimentaires et des produits pharmaceutiques ;
- La durabilité écologique des matériaux ;
- Une origine géographique ou régionale pouvant avoir de la valeur sur le marché ;
- Les produits fabriqués par des femmes entrepreneurs.

Les stratégies sectorielles peuvent améliorer la reconnaissance de la marque et du pays ainsi que bâtir une réputation de qualité. Ceci peut alors favoriser une augmentation des ventes et des prix pour un grand nombre d'exportateurs potentiels. Consacrer les ressources du Poste à ce type de projets est intéressant, même s'il est souvent difficile d'en prédire les retombées avec exactitude. Les résultats apparaîtront plus clairement au fil des ans lorsque des tendances se feront jour.

CAMPAGNES DE COMMERCIALISATION

Les campagnes de commercialisation conjuguent habituellement plusieurs techniques destinées à convaincre les consommateurs de modifier leur attitude vis-à-vis d'un pays, d'acheter un produit en plus grandes quantités ou de tester un produit pour la première fois. Le CCE peut être associé à une campagne de commercialisation à différents niveaux :

- Au niveau national, ce qui implique généralement d'améliorer ou de bâtir l'image de marque d'un pays ;
- Au niveau commercial national, ce qui implique de faire changer les attitudes vis-à-vis des produits en provenance de votre pays ;
- Au niveau du produit, ce qui implique de vendre un produit donné.

Campagne de promotion de l'image nationale

La campagne nationale de promotion peut être coordonnée par le bureau de l'ambassadeur et vise souvent des objectifs qui dépassent la sphère commerciale. Elle peut viser à améliorer l'acceptation par la population des pactes de défense ou un changement d'attitude vis-à-vis des arts. La plupart des campagnes de promotion de l'image nationale (voir plus haut dans le présent chapitre) contiennent un volet commercial important et il y a des chances pour que le CCE y soit associé.

Les avantages de ce type de campagnes étant difficiles à mesurer, ils ne le sont généralement pas. Des évaluations qualitatives sont généralement menées à haut niveau. À titre d'exemple : 'Le pays a bénéficié d'une publicité positive précieuse.' Toutefois, du point de vue du CCE, les campagnes nationales de commercialisation sont chronophages et coûteuses et débouchent rarement, voire jamais, sur des contrats commerciaux. En l'absence d'études 'avant et après' soigneusement conçues et consacrées à des groupes cibles précis, les allégations de réussite seront sans fondement.

Dans le cadre d'une campagne nationale de commercialisation, le bureau du CCE peut intervenir en organisant :

- Des journées nationales destinées à présenter des produits alimentaires et des divertissements du pays d'origine ;
- Des promotions dans des grands magasins, pouvant mettre en vedette le pays d'origine pendant un mois en tant que pays partenaire ;
- Des foires commerciales d'envergure en tant que pays invité ;
- D'importants festivals des arts en tant que pays invité ;

- Des campagnes médiatiques, à la télévision, à la radio, dans les journaux, sur Internet et peut-être aussi un programme pour les journalistes de passage ;
- Des visites d'importantes missions commerciales dirigées par un ministre, un premier ministre ou une haute personnalité ;
- D'importantes promotions touristiques impliquant la télévision, la publicité, des concours ou des voyages à forfait ;
- Des programmes d'échange avec des villes jumelées (voir encadré 10) ;
- Des prix prestigieux décernés par le pays d'origine à de hautes personnalités du pays hôte ;
- Des programmes d'échange à l'intention des étudiants et des technologues ;
- Des manifestations à l'intention des entreprises du pays d'origine présentes dans le pays hôte. Il peut s'agir de diners, de réceptions, d'expositions ou de manifestations sportives.

Campagne de promotion des produits nationaux

La campagne nationale de commercialisation sous-entend nombre d'éléments que l'on trouve dans la campagne nationale, même si les objectifs sont probablement plus ciblés. Le CCE peut être associé à une campagne nationale pour corriger des positions obsolètes concernant le statut sanitaire de produits du pays d'origine, comme par exemple la fièvre aphteuse ou la maladie de la vache folle dans la viande. Le CCE peut aussi souhaiter démontrer au gouvernement et aux acheteurs du pays hôte que le pays d'origine possède une industrie du logiciel de pointe.

Le bureau de RCE peut être étroitement impliqué dans les grandes campagnes visant à faire changer les mentalités, lesquelles peuvent être coûteuses et chronophages. Dans l'idéal, un expert peut gérer l'intégralité de la campagne. Le CCE fera vraisemblablement appel à des spécialistes des relations publiques et de la publicité pour qu'ils l'aident à mettre en œuvre le programme. Une campagne de marketing à grande échelle et axée sur le commerce peut inclure :

- Une visite par une mission commerciale spécialisée ;
- Des séminaires techniques ;
- Une présence en force lors d'une foire commerciale nationale ;
- Une campagne médiatique ;
- Des invitations aux journalistes pour visiter le pays d'origine et en parler à leur retour ;
- Un appui à une mission d'acheteurs du pays hôte ;
- Des discussions formelles sur un accord de libre-échange ou l'abaissement d'obstacles au commerce ;
- Des bourses de formation technique.

Dans certains cas, des activités déjà programmées peuvent être intégrées à la campagne, comme par exemple la participation à une foire commerciale. Un événement tel qu'une mission commerciale peut être recentré sur la campagne nationale de marketing. Le CCE peut ainsi satisfaire aux exigences de la campagne, tout en satisfaisant aux objectifs commerciaux du bureau.

Ces campagnes peuvent entraîner un changement de mentalité dans les deux pays et permettre d'établir des liens commerciaux et des partenariats solides qui durent et se renforcent. Elles permettent de transformer l'environnement commercial de telle sorte que les consommateurs qui hésitaient jusque-là à acheter des produits du pays d'origine se mettent à les rechercher.

Ce changement de mentalité pourrait être mesuré en étudiant le comportement des milieux d'affaires, des consommateurs, des étudiants ou des fonctionnaires du gouvernement avant la campagne, une semaine après la campagne puis une année plus tard. Réaliser des études par groupes d'âge peut aussi être utile, comme par exemple les femmes de 25 à 45 ans ou les hommes de plus de 40 ans. Ces renseignements peuvent être utiles pour la conception des campagnes futures, en plus de constituer des résultats tangibles.

Campagne de marketing portant sur un produit donné

Le CCE peut se voir demander d'aider à élaborer et à gérer une campagne portant sur un produit donné ou destinée à accroître les ventes. Si le bureau de RCE peut s'en charger, mieux vaut confier cette tâche à des professionnels locaux du marketing. Le CCE peut consacrer énormément de temps à une campagne de marketing pour une seule entreprise et n'en retirer que peu de bénéfice.

Si l'entreprise est déjà établie sur le marché par le biais d'un agent, ce dernier devrait gérer la campagne. Si l'entreprise n'est pas établie dans le pays, une campagne de marketing est rarement le meilleur moyen de trouver des distributeurs, des agents ou des partenaires. Des conseils personnalisés seront probablement la meilleure solution pour trouver ce type de partenaires.

Il n'en demeure pas moins que le CCE risque fort d'être associé à ce type de campagnes, auquel cas plusieurs solutions s'offrent à lui :

- Gérer la campagne dans son intégralité, ce qui exigera énormément de ressources ;
- S'attacher les services de professionnels pour le compte du client et assurer une fonction de supervision et de contrôle ;
- Offrir un appui occasionnel en aidant à établir les listes de publipostage ou en inaugurant officiellement une promotion en magasin.

Ces efforts ne sont guère rentables dans le cadre de campagnes aussi spécifiques. Si le travail réalisé l'est pour une seule entreprise, les avantages qui en découleront bénéficieront à cette seule entreprise. Les résultats sont plus importants lorsqu'un groupe de clients bénéficie du soutien du CCE et que les ressources sont mises en commun pour une campagne de marketing conjointe. Les campagnes de marketing groupé ont cependant tendance à rapidement ressembler à une campagne nationale de commercialisation, en plus ciblée.

Mesurer certaines retombées de ces manifestations est relativement simple si l'on étudie le comportement de groupes clés, les nouveaux contrats signés ou en cours de négociation et la couverture médiatique.

PROMOTION DE L'INVESTISSEMENT

La promotion de l'investissement dans le pays d'origine exige de consacrer une grande partie de son temps à trouver des investisseurs potentiels. Dans l'idéal, certains secteurs ou régions prioritaires auront été identifiés par les organisations basées dans le pays d'origine, lesquels vous aideront à cibler vos efforts. Ces efforts seront guidés par les principes énoncés par la CNUCED (voir http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/webdiaepcb2012d6_en.pdf). Sans ces orientations, des paramètres peuvent être fixés sur la base de la connaissance qu'a le CCE des secteurs ouverts à l'investissement, ou à partir des contacts de particuliers ou d'entreprises désireux d'investir. Le domaine de recherche doit être réduit pour cibler efficacement les investisseurs potentiels.

Si un investisseur potentiel ne correspond pas aux groupes ciblés, mettez à profit expérience et connaissances pour savoir si l'investissement est possible et souhaité dans le pays d'origine.

Une palette de techniques peut être employée pour trouver des investisseurs au sein des groupes cibles, notamment :

- La recherche documentaire. Recherchez des entreprises qui investissent déjà à l'étranger ou qui sont gérées par des expatriés. Elles sont parfois plus ouvertes à l'investissement étranger.
- L'étude des sites web des entreprises.
- Assister à des conférences et à des séminaires, en tant qu'intervenant ou participant, pour trouver un public plus ciblé.
- Mettre à contribution des personnalités ou des personnes crédibles du pays d'origine ou des investisseurs du pays hôte qui ont réussi pour encourager d'autres à participer à un séminaire.
- Tisser des liens avec des comptables et des banques d'investissement pour qu'ils vous envoient des clients. Une certaine confiance doit pour cela être instaurée car ils voudront conserver l'investisseur potentiel dans leur clientèle.

- Travailler avec les agences du pays hôte. Bien souvent ces agences souhaitent attirer des investissements étrangers en provenance du pays d'origine. Si vous leur êtes utile, elles pourront vous renvoyer l'ascenseur. Montrez-leur que la confidentialité des renseignements fournis sur les intentions des investisseurs est garantie.
- Organiser des visites des personnalités du gouvernement, lesquelles donnent la possibilité de rencontrer des représentants de haut niveau de leurs entreprises et de discuter investissement.
- Utiliser le site web de RCE comme outil passif pour attirer les investisseurs. Le site web devrait insister sur la valeur ajoutée potentielle du bureau du CCE pour l'investisseur potentiel. Il peut aussi contenir les renseignements économiques que recherche l'investisseur. N'exagérez pas, présentez au mieux les données économiques.
- Vérifiez sommairement la situation de l'organisation auprès d'une agence de crédit.

Rencontrer les investisseurs potentiels

Après avoir recensé les investisseurs potentiels, organisez une réunion. Les investisseurs contactent parfois le bureau de RCE, mais en matière d'investissement la concurrence est rude. Vous devez vous exprimer plus clairement que les autres et être plus affirmé.

Décrocher une réunion avec la bonne personne peut être un réel défi. Étudiez les investisseurs potentiels, leurs entreprises et le potentiel du marché du pays d'origine. La préparation est fondamentale – le marché du pays d'origine doit se vendre comme un investissement attrayant. Les investissements commencent à affluer que lorsqu'un rendement intéressant est escompté.

Faites vos devoirs : familiarisez-vous avec la législation du pays d'origine en matière d'investissement et avec l'environnement d'affaires avant d'organiser une visite. Présentez des possibilités d'investissement viables. Réunissez des études de cas sur des investisseurs qui ont réussi. Soyez prêts à discuter taux de croissance, PIB par habitant et évolution récente du secteur d'activité visé. Ayez quelque chose à offrir. Si vous voulez être pris au sérieux, il est indispensable que vous compreniez l'entreprise.

Les personnes qui ont de l'argent à investir sont des personnes très occupées et très demandées. Peut-être commercent-elles déjà avec le pays d'origine et qu'y investir serait pour elles une suite logique. Cela vous faciliterait la tâche. Dans la plupart des pays les demandes de réunions se font par courrier ou par courriel sur papier à en-tête officiel. La lettre devrait expliquer pourquoi l'entreprise pourrait s'intéresser à la proposition d'investissement. Les visites non sollicitées sont plus difficiles et moins efficaces mais, lorsqu'elles sont nécessaires, soyez bref et concis. Vérifiez que l'entreprise désire investir et visiter le pays d'origine.

L'autre solution pour décrocher un rendez-vous consiste à être présenté par une agence gouvernementale, une banque d'investissement ou un cabinet comptable local.

Une réunion est également une occasion de poser des questions. Quelle est la stratégie de l'entreprise ? Quels sont les débouchés qui pourraient l'intéresser ? Quels sont les secteurs qui l'intéressent ? Serait-elle disposée à investir jusqu'à \$E.-U. 50 millions ?

Ayez avec vous des documents, des fiches techniques et des informations utiles sur les secteurs d'activité visés ? De beaux livres illustrés de photos peuvent faire bonne impression, mais ce sont les documents factuels qui ont un impact réel. Soyez convaincu de ce que vous avez à offrir et faites en sorte que votre pays semble attrayant aux yeux des investisseurs. Aucun pays n'est parfait. Ne désespérez pas si votre pays semble plus imparfait que les autres. Recherchez les secteurs ou les débouchés qui seront attrayants en dépit des difficultés et mettez en exergue les facteurs favorables à l'investissement. Vous pouvez par exemple insister sur le coût de la main-d'œuvre, les taux de croissance élevés, les taxes peu élevées, le soutien infaillible du gouvernement et l'abondance de ressources naturelles.

Après la première réunion, présentez des débouchés soigneusement étudiés qui correspondent aux exigences de l'entreprise. Vous aurez ainsi la possibilité de voir si elle est sérieuse. Si vous n'obtenez aucune réponse après une semaine, c'est probablement qu'elle n'est pas intéressée.

À quel moment une invitation est-elle pertinente ?

Dès lors que l'investisseur potentiel a donné la preuve qu'il est réellement intéressé, vous pouvez organiser une visite du pays d'origine. Assurez-vous du sérieux de l'investisseur et qu'il n'est pas simplement là pour faire du tourisme. Nombreux sont les pays qui facilitent ou financent les visites des investisseurs potentiels cibles. Le Poste devrait disposer de règles applicables à la gestion de ces visites, mais c'est généralement l'IAC ou l'organisme d'investissement qui gère la visite depuis le pays d'origine.

Dans le cadre de la visite peuvent être organisées des réunions avec les organismes publics en charge de l'investissement étranger et, en fonction des visiteurs et du projet, des réunions avec des ministres. S'assurer le soutien du siège n'est pas toujours simple. Votre projet sera en concurrence avec d'autres. Disposer d'informations factuelles organisées et bien présentées est utile.

Envoyer les invitations

Dans bien des cas, lorsque des investissements privés sont en jeu, l'organisation du pays d'origine qui désire investir envoie les invitations et organise un programme. Il suffit parfois de proposer un programme au visiteur. Le CCE n'a ainsi pas besoin de prendre des dispositions compliquées pour son voyage. Lorsque vous invitez des investisseurs potentiels à visiter votre pays, tenez compte des éléments suivants :

- Ayez une idée claire des investissements qui intéressent le visiteur. Plusieurs conversations seront peut-être nécessaires pour les circonscrire.
- Dans un premier temps, limitez-vous à une conversation de haut niveau, mais assurez-vous que les informations relatives à la législation sur les investissements étrangers ont été diffusées.
- Contactez l'IAC pour voir s'il existe des possibilités d'investissement réalistes.
- Informez scrupuleusement l'IAC des intérêts et de la capacité de l'investisseur.
- Informez l'IAC des exigences alimentaires ou des intérêts particuliers de l'investisseur (touristiques, par exemple).
- Pour éviter les malentendus, l'invitation doit clairement indiquer ce qui est inclus. Indiquez si un billet d'avion en classe économique, en classe affaires ou en première classe est offert sur une compagnie aérienne donnée, si le transport intérieur est assuré et si l'hébergement est offert. Indiquez la catégorie de l'hôtel et si les repas sont ou non inclus.
- Évitez les invitations tous frais payés. Certains visiteurs commanderont des repas et des cadeaux chers et passeront des appels téléphoniques coûteux. N'oubliez pas que l'investisseur a tout à gagner d'un bon projet d'investissement.

Suivi

Planifiez une réunion avec les investisseurs à leur retour de votre pays. Assurez-vous que les promesses faites de part et d'autre sont respectées. Ces contacts sont le ciment de la relation avec l'investisseur potentiel. Des délais ou des informations supplémentaires seront peut-être nécessaires, que pourra accorder le CCE.

Si l'entreprise souhaite réellement investir, peut-être lui faudra-t-elle trouver des financements. Vous aurez dans ce cas-là la possibilité de la présenter à des banques de votre pays et de l'aider à obtenir des visas de travail. L'entreprise aura peut-être aussi besoin de conseils juridiques.

Tenez les responsables de votre pays d'origine informés de votre travail et des résultats obtenus.

SERVICES DE FACILITATION

Les services de facilitation des échanges rendent possible le commerce international. La facilitation des échanges consiste à simplifier et à harmoniser les procédures commerciales internationales, y compris les procédures à l'importation et à l'exportation. Les services de facilitation abordés dans la présente section sont ceux pour lesquels le CCE présente un avantage comparatif indéniable.

Le tableau évalue la probabilité de décrocher à moyen terme (de 1 à 3 ans) des contrats à l'exportation grâce à ces activités. Tous ces services sont une forme de facilitation ; ils contribuent à fluidifier les échanges ou

à créer l'environnement propice aux échanges commerciaux. Ces services ne débouchent pas directement sur des contrats à l'exportation, d'où les chiffres relativement bas dans la troisième colonne. Toutefois, à long terme, ces services peuvent produire des bénéfices économiques importants.

Tableau 17 : CCE et services de facilitation

Services de facilitation	Avantage comparatif du CCE dans le cadre de la fourniture 5 = avantage important 1 = avantage limité	Probabilité que le service fournit par le CCE débouche sur des contrats d'exportation
Participation aux négociations commerciales	4	Faible
Lobbying sur le marché (RCE)	5	Moyenne
Règlement des différends commerciaux	5	Moyenne
Suivi des accords commerciaux	4	Moyenne
Traduction – interprétation	4	Faible
Bureaux	4	Faible

Sources : La liste des services et l'avantage comparatif de la fourniture du service par le CCE est tirée de : 'Strengthening Foreign Trade Representation. Methodology.' Document non publié produit par l'ITC, novembre 2011. La colonne 3 : 'Probabilité que le service fournit par le CCE débouche sur des contrats d'exportation' se base sur la propre expérience de l'auteur en matière de retombées.

NÉGOCIATIONS COMMERCIALES

Les négociations commerciales au sens le plus large renvoient à tous types de négociations entre acheteurs et vendeurs. Les CCE peuvent être associés à trois types de négociations :

- Négociations entre entreprises sur des questions commerciales, y compris les prix, la qualité, les normes, l'emballage, la livraison, le rejet des envois et les paiements ;
- Négociations commerciales multilatérales entre de multiples pays ;
- Négociations commerciales bilatérales, généralement entre le pays d'origine et le pays hôte.

Négociations entre entreprises

Le CCE peut être associé à des négociations privées entre acheteurs et vendeurs, en particulier lorsque les vendeurs doivent s'informer sur ce qu'attendent les acheteurs locaux ou qu'ils ont besoin d'informations sur les normes en vigueur sur le marché. Essayez d'éviter de vous impliquer dans des négociations privées afin que l'on ne vous fasse pas de reproche en cas de problème ultérieur. Prodiguez des conseils et des renseignements mais ne vous impliquez pas directement en tant que négociateur. Ce sont les vendeurs qui doivent prendre les décisions et en assumer la responsabilité.

De nombreuses sources sont disponibles sur Internet pour aider les milieux d'affaires dans leurs négociations (voir appendice VI pour de plus amples informations) :

- www.globalnegotiator.com
- <http://leadershipcrossroads.com/negintbiz.htm>
- www.colorado.edu/conflict/pea
- www.pon.harvard.edu/tag/international-business-negotiation/

Négociations commerciales multilatérales

L'expression 'négociations commerciales' renvoie aujourd'hui aux négociations entre de multiples gouvernements sur les lois qui régissent les échanges commerciaux. Elles portent sur des questions telles que :

- Les tarifs douaniers ;
- Les obstacles non tarifaires ;

- Des droits d'accise ;
- Les subventions à l'exportation ;
- Les arrangements commerciaux préférentiels ;
- Les autres taxes grevant les importations ;
- Les réglementations en matière de quarantaine et phytosanitaires ;
- Les contingents à l'importation ;
- Les licences à l'importation ;
- Les licences à l'exportation ;
- La réglementation sur la sécurité et la santé.

Les négociations commerciales multilatérales mondiales tenues sous les auspices de l'OMC et de son prédécesseur, l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT), visent à abaisser les obstacles officiels et officieux au commerce. Ces négociations sont généralement menées de façon centralisée par une équipe officielle et des représentants de l'OMC. Le Cycle de négociations de Doha, lancé en novembre 2001, reste le dernier cycle de négociations à grande échelle en date et il n'a pas encore été achevé.

Le Programme de l'ITC 'secteur privé et politique commerciale' vise à faire en sorte que lorsque les gouvernements élaborent des politiques commerciales, ils tiennent compte des préoccupations et des idées du secteur privé. Les CCE ne sont cependant normalement pas impliqués (voir www.intracen.org/trade-support/impacting-trade-policy/).

Les CCE attachés à leur ambassade ont des chances d'être associés aux négociations du gouvernement. Si le CCE représente les associations professionnelles du secteur privé, son rôle peut être plus subtil. Le CCE est associé indirectement en fournissant des renseignements sur les obstacles au commerce dans le pays hôte ; en discutant avec les experts en politique commerciale locaux et les négociateurs des positions de négociation et des questions négociées ; voire, sur instruction du siège, en essayant de savoir si une offre de son pays pourrait attirer le pays hôte.

Les négociations multilatérales de l'OMC existent depuis longtemps et utilisent un jargon qui leur est propre. Elles sont le domaine des spécialistes plutôt que des CCE, lesquels ont des responsabilités en termes de marketing mais méconnaissent les arcanes de l'OMC. D'autres négociations multilatérales portent sur des accords de libre-échange locaux.

Si le CCE se voit demander par son bureau principal de tester une proposition auprès du pays hôte, les points suivants méritent d'être gardés à l'esprit :

- Un exposé détaillé du bureau principal est nécessaire et devrait englober un historique des négociations entre les pays ;
- Une compréhension très claire des attentes de chacun est nécessaire ;
- N'allez jamais au-delà de ce que prévoit le mandat ;
- Si la latitude vous est donnée d'étudier les possibilités de faire adopter une mesure particulière, assurez-vous d'avoir bien compris la position de votre pays.

Le CCE possède un avantage, à savoir qu'il connaît la situation locale. Lors de négociations commerciales, certaines entreprises seront à terme gagnantes, d'autres non. Le gouvernement local doit être sensible à la politique de changement. Grâce à sa connaissance de la situation locale, le CCE peut apporter à l'équipe de négociateurs du pays d'origine un nouvel éclairage dans la discussion. Le CCE sait peut être aussi ce que le pays hôte souhaiterait du pays d'origine, des informations qui peuvent être le point de départ de la négociation.

Les écrits abondent qui indiquent que l'abaissement des obstacles au commerce apporte des bénéfices, que d'autres pays fassent ou non de même. Il n'en demeure pas moins que dans la plupart des négociations commerciales, les pays s'efforcent de trouver un juste équilibre entre ce qu'ils espèrent gagner en termes d'accès à de nouveaux marchés et ce qu'ils vont perdre en accordant un accès au marché élargi à leur marché intérieur. Les négociateurs cherchent constamment un argument de négociation – des concessions qu'ils pourront offrir aux autres pays qui ne seront pas trop douloureuses à mettre en œuvre au plan politique. Le CCE est bien placé pour suggérer des arguments de négociation avec tel ou tel pays.

Négociations commerciales bilatérales

Le CCE sera vraisemblablement associé à des négociations commerciales bilatérales. Les négociations entre le pays d'origine et le pays hôte peuvent porter sur des questions telles que l'expédition de lots contaminés entraînant une interdiction de vente de produits en provenance du pays d'origine. Elles peuvent porter sur des licences à l'importation qui réduisent le marché des produits en provenance du pays d'origine. Pour les Membres de l'OMC, toute libéralisation des échanges commerciaux doit se faire selon le principe de 'la nation la plus favorisée'. En d'autres termes, les Membres de l'OMC bénéficient tous du même traitement. Si le pays d'origine est un fournisseur compétitif, ce ne devrait pas être un problème.

Le CCE peut être appelé à négocier avec des fonctionnaires d'un ministère local sur la qualité ou les normes applicables aux marchandises en provenance du pays d'origine. Pour cela il peut devoir fournir la preuve que les normes et les traitements phytosanitaires en vigueur ont été respectés ou que les normes correspondent aux normes locales de sorte que la marchandise n'ait pas à être soumise à de nouveaux essais. Nombreuses sont les questions qui exigent un accord entre gouvernements.

Accords de libre-échange

Les accords de libre-échange sont négociés aux plans multilatéral et bilatéral. Les CCE sont pour ainsi dire systématiquement associés aux négociations bilatérales. L'IAC ou le ministère responsable de l'accord de libre-échange se charge du gros du travail. Les détails de l'accord sont réglés dans le cadre de réunions entre représentants des pouvoirs publics et représentants de l'association professionnelle. Le rôle du CCE consiste généralement à apporter des explications sur certaines questions sensibles au plan local et à soumettre des propositions de compromis. Ce sont habituellement les experts en politique commerciale du pays d'origine qui s'acquittent de l'essentiel du travail de fond.

LOBBYING SUR LE MARCHÉ

Le lobbying s'entend du soutien ou de la persuasion utilisé pour influencer les acheteurs. Il peut revêtir des formes différentes. Dans sa forme la plus simple, il peut s'agir d'écrire une lettre expliquant les atouts du vendeur indiquant, par exemple, qu'il est bien connu dans le pays d'origine, qu'il est en activité depuis 35 ans, qu'il emploie 10 000 personnes, et ainsi de suite. Assurez-vous que les faits présentés sont exacts. Présenter des faits incorrects peut avoir des conséquences très préjudiciables sur le CCE et le pays d'origine.

Des entreprises peu scrupuleuses du pays d'origine recherchent souvent l'appui du CCE pour donner plus de poids à leur offre. N'accordez pas votre appui à la légère. Lorsque la confiance est perdue, il est pour ainsi dire impossible de la rétablir.

Dans le cadre de projets d'envergure, un lobbying à grande échelle peut s'avérer nécessaire. Des réunions de haut niveau avec des ministres ou autres fonctionnaires peuvent être envisagées, tout comme une mission commerciale pour permettre aux vendeurs de faire la démonstration de leurs produits, de leurs compétences et de leur expérience. Ce lobbying peut aussi passer par des diners, des réceptions et des déjeuners dans le cadre desquels des acteurs de poids pourront se rencontrer. Le rôle du CCE consiste à mettre les parties en présence et à faire office de canal d'information vers les instances supérieures. Dans ce cas-là, le prestige du bureau du CCE est important.

Le lobbying peut être réalisé en amont, à titre 'préventif'. Par exemple, un CCE a pris conscience du fait que le pays hôte envisageait de créer des ports pour le commerce du charbon et du minerai de fer destinés aux navires d'une capacité maximale de 95 000 tonnes. Dans le même temps, le commerce international s'orientait vers des navires de tonnages beaucoup plus importants et donc de plus grandes économies d'échelle. Le ministère du plan en a été informé, a pris des mesures correctives et s'est assuré un accès aux futures importations en provenance du pays d'origine.

Le lobbying consiste en fait à mettre en valeur le pays d'origine et ses vendeurs et à les présenter sous leur meilleur jour. Il ne s'agit pas de déformer la vérité mais de s'assurer que les décideurs soient bien informés sur les produits et les services.

Certaines offres de contrats d'approvisionnement ou de construction s'accompagnent d'un plan financier ou de soutien, ce qui complique le processus d'évaluation. Si d'autres pays offrent des mesures d'incitation, assurez-vous que l'IAC et les vendeurs du pays d'origine en sont informés.

DIFFÉRENDS COMMERCIAUX

Droit national et international

Chaque pays a son propre système juridique en deux volets : le droit privé et le droit public ou administratif. Le droit privé constitue le cadre dans les limites duquel personnes physiques et morales définissent leurs relations et règlent leurs différends. Le droit public ou administratif s'entend des dispositions imposées par l'État aux personnes physiques et morales pour réglementer les relations entre elles et entre elles et l'État.

Dans le cas de transactions commerciales entre exportateurs et importateurs, c'est le droit privé qui régit l'exécution et la conclusion des contrats ou accords à l'exportation. Le commerce extérieur est réglementé par le droit public ou administratif.

La Commission des Nations Unies pour le droit commercial international (CNUDCI) a élaboré une série de conventions et de lois types destinées à harmoniser les législations internes applicables au commerce international. Le rôle de la CNUDCI consiste à moderniser et à harmoniser les règles du commerce international. Les 60 États membres de la CNUDCI représentent un large éventail de régions géographiques et de systèmes juridiques différents (voir www.uncitral.org/uncitral/fr/index.html).

Une convention est un instrument contraignant en vertu du droit international pour les États et autres entités habilités à conclure des traités, qui choisissent d'y devenir parties. Les conventions suivantes ont été négociées sous l'égide de la CNUDCI :

- Convention sur la prescription en matière de vente internationale de marchandises (1974) ;
- Convention des Nations Unies sur le transport de marchandises par mer (1978) ;
- Convention des Nations Unies sur les contrats de vente internationale de marchandises (1980) ;
- Convention des Nations Unies sur les lettres de change internationales et les billets à ordre internationaux (1988) ;
- Convention des Nations Unies sur la responsabilité des exploitants de terminaux de transport dans le commerce international (1991) ;
- Convention des Nations Unies sur les garanties indépendantes et les lettres de crédit stand-by (1995) ;
- Convention des Nations Unies sur la cession de créances dans le commerce international (2001) ;
- Convention des Nations Unies sur l'utilisation de communications électroniques dans les contrats internationaux (2005) ;
- Convention des Nations Unies sur le transport international de marchandises effectué entièrement ou partiellement par mer (2008).

Par ailleurs, un ensemble de 'lois types' a été élaboré que les pays sont encouragés à adopter et à mettre en œuvre. Une loi type est un cadre dont l'adoption en droit national est recommandée aux législateurs des gouvernements nationaux.

Règles internationales n'ayant pas force de loi

Il existe en relations internationales un corpus de règles n'ayant pas force de loi mais qui n'en demeurent pas moins importantes. Certaines règles ont été universellement appliquées et acceptées. À titre d'exemple, les règles uniformes élaborées sous l'égide de la Chambre de commerce internationale (CCI) de Paris ne sont pas contraignantes mais elles ont été, pour ainsi dire, universellement acceptées. Citons par exemple les INCOTERMS (conditions internationales de vente) de la CCI et ses Règles et usances uniformes. Les Règles et usances uniformes relatives aux crédits documentaires (RUU) employées par les banques du monde entier ont initialement été négociées par la CCI (voir <http://www.iccbooks.com/Product/ProductInfo.aspx?id=456>).

Le droit international qui régit le commerce international est complexe. Des juristes se spécialisent dans ce domaine du droit ou dans l'une de ses sous-branches. Les CCE devraient dans la mesure du possible s'en remettre aux juristes professionnels pour traiter des questions de droit.

Questions juridiques et Internet

Internet s'est à ce point développé que le législateur ne parvient plus à le contrôler et à le réglementer. En fait, nombreux sont ceux qui estiment qu'il est hors de portée des gouvernements et qu'il ne peut simplement pas être réglementé. Utilisateurs et régulateurs sont néanmoins confrontés à diverses questions au plan national, notamment :

- L'accès par les enfants ;
- Le commerce électronique ;
- Le piratage ;
- La cybercriminalité et le cyberterrorisme ;
- Les signatures électroniques ;
- Le piratage musical et des livres ;
- Le cryptage ;
- Les pourriels ;
- La vérification ;
- La confidentialité des renseignements personnels ;
- La protection des marques, des brevets et du droit d'auteur ;
- La protection des bases de données ;
- La fiscalité, la compétence et la conformité internationales ;
- Les clauses abusives et la protection du consommateur ;
- L'exécution des droits légaux.

Ces questions touchent tous les pays et ne connaissent pas de frontières, ce qui rend nécessaire l'internationalisation du droit (voir www.hcch.net/upload/wop/e-comm_craig.pdf). Les gouvernements et les organisations internationales débattent actuellement de la question de savoir comment gérer ces questions, mais au regard de l'évolution rapide d'Internet et de ses services, la bataille n'est pas gagnée.

Les CCE peuvent se trouver confrontés à des questions liées à l'utilisation d'Internet pour les entreprises du pays d'origine ainsi qu'au plan national. Des recours locaux sont parfois disponibles pour faire face aux problèmes de piratage, par exemple, mais nombreux sont les problèmes pour lesquels il n'existe pas de solution simple.

Il est important de tenir l'IAC informée des problèmes éventuels. Des recours peuvent être inclus dans les accords commerciaux bilatéraux. Il peut aussi être utile d'attirer l'attention du département du commerce local car ses exportateurs risquent d'être confrontés au même problème dans le pays d'origine et ailleurs. Une solution pragmatique pourra peut-être être trouvée qui fonctionnera jusqu'à ce que les accords multilatéraux rattrapent le monde réel.

Différends commerciaux

Les différends commerciaux peuvent survenir de diverses manières. Les parties à une transaction commerciale internationale peuvent faire tout ce qu'elles peuvent pour respecter leurs engagements, les désaccords, les réclamations et les demandes reconventionnelles sont inévitables.

Nombreux sont les différends qui découlent de simples malentendus, alors que d'autres sont liés à une évolution des forces du marché – une chute marquée des prix mondiaux, par exemple, après la signature du contrat. D'autres encore sont le fait de pratiques malhonnêtes ou de fraude.

Les plaintes peuvent être déposées par :

- Un importateur local contre un exportateur du pays d'origine ;
- Un exportateur local contre un importateur du pays d'origine ;
- Un exportateur du pays d'origine contre un importateur local ;
- Un importateur du pays d'origine contre un exportateur local ;
- Une entité privée ou gouvernementale de l'un ou l'autre des pays pour violation des droits industriels ou de propriété ;

- Une agence de l'un ou l'autre des pays, sur des questions telles que l'inspection, les essais ou l'étude de la marchandise ; les produits de contrefaçon ; le recouvrement des mauvaises créances ; les ventes forcées ; les actions en justice possibles ; le non-respect des accords ; et les questions liées à Internet.

Un des moyens de faire face aux différends consiste à aider les entreprises à les éviter. Proposez aux entreprises de convenir de procédures de règlement des différends adéquates avant même de conclure un contrat. En cas de différend, les parties disposent alors d'une procédure claire dans laquelle le CCE n'est pas impliqué. L'IAC a ici un rôle important d'éducation de l'exportateur.

Les différends commerciaux sont contreproductifs. Ils sont une perte de temps et d'énergie pour les parties concernées et peuvent être coûteux et préjudiciables. Tout ce qui peut être fait pour limiter au maximum les différends est une bonne chose. L'IAC et le RCE peuvent prendre diverses mesures à cet effet. La plupart sont uniquement liées aux plaintes déposées par les importateurs locaux contre vos exportateurs, mais il s'agit de causes majeures de différends.

Les formations ou les campagnes d'éducation proposées par l'IAC ou le RCE aux exportateurs devraient insister sur les éléments suivants :

- Maintenir la communication avec l'importateur. Si un envoi est manqué, l'exportateur doit en informer immédiatement l'importateur et chercher une solution en coopération avec l'importateur.
- Livrer une marchandise conforme aux échantillons soumis et dans le respect des normes applicables. Si l'échantillon est de grande qualité et que la marchandise expédiée est de faible qualité, un différend est presque inévitable.
- Bien emballer la marchandise. Suivez les meilleures pratiques en matière d'emballage. Nombreux sont les différends qui découlent des dommages imputables à un mauvais emballage. Ces différends peuvent être évités.
- Partir du principe que l'importateur est de bonne foi et accorder à l'entreprise le bénéfice du doute. Les différends découlent souvent de malentendus et de différences culturelles.
- L'exportateur devrait, lorsqu'il conclut une vente, le faire dans le but d'instaurer une relation d'affaires à long terme avec l'importateur. En dernière analyse, ce que souhaitent les deux parties c'est travailler ensemble.
- En cas de changements sur le marché qui affectent la capacité de paiement de l'importateur ou sa capacité à continuer à importer, rechercher des solutions créatives pour garder le client et préserver la relation à long terme. À titre d'exemple, la durée du crédit peut, peut-être, être prolongée. Lorsque la situation s'améliorera, l'exportateur du pays d'origine pourra compter sur un agent qui le soutiendra.
- Prendre son temps à l'heure de désigner des agents ou des représentants. Travailler avec un importateur très soucieux de l'éthique peut considérablement réduire le nombre de différends.

Arbitrage

Le règlement des différends découlant de contrats commerciaux internationaux relève de diverses institutions internationales et organismes normatifs de premier plan. Parmi les plus importants peuvent être cités :

- La Chambre de commerce internationale (CCI) ;
- Le Centre international pour le règlement des différends (CIRD) ;
- La filiale internationale de l'Association américaine d'arbitrage (AAA) ;
- La Cour d'arbitrage international de Londres (LCIA) ;
- Le Centre d'arbitrage international d'Australie (ACIA) ;
- Le Centre d'arbitrage international de Hong Kong (HKIAC) ;
- Le Centre d'arbitration international de Singapour (SIAC).

Il existe aussi des organismes privés tels que JAMS International. Des procédures de règlement extrajudiciaires des litiges existent aussi, telle celle de l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI), qui dispose d'un centre d'arbitrage et de médiation ainsi qu'un panel d'intermédiaires neutres spécialisés dans les litiges portant sur la propriété intellectuelle et la technologie (www.wipo.int/amc/en/).

Les pays ayant adhéré à la Convention de New York (1958) sont convenus de reconnaître et d'exécuter les sentences arbitrales internationales. Dans la pratique, cela signifie qu'en vertu de la Convention de New York,

les sentences arbitrales sont généralement plus simples à exécuter à l'étranger que les décisions de justice. Une sentence internationale rendue dans un pays partie à la Convention de New York sont exécutoires dans tout autre pays également signataire, comme si la sentence avait en fait été rendue par les tribunaux du second pays.

La tendance est au recours à l'arbitrage pour régler les différends plutôt qu'aux procédures devant les tribunaux nationaux. Le problème était d'obtenir l'exécution dans un pays où l'entreprise 'coupable' était domiciliée, des décisions rendues dans un autre pays.

Conciliation

La conciliation est un moyen de régler les différends qui gagne de plus en plus en popularité. Au titre du règlement type de conciliation de la CNUDCI, les parties désignent trois conciliateurs. Ils entendent les parties et essaient de parvenir à un accord, lequel est alors signé par les parties.

Parmi les avantages de la conciliation figurent la rapidité, le faible coût et l'équité perçue de la procédure. Les procédures nationales ou internationales sont longues et coûteuses et partent généralement du principe qu'une des parties est coupable, ce qui signifie qu'il doit obligatoirement y avoir un gagnant et un perdant. En cas de conciliation, les deux parties doivent céder du terrain.

Procédures juridiques

Lorsque toutes les autres approches ont échoué, les parties peuvent se tourner vers le système juridique formel. Elles auront habituellement indiqué dans leur contrat le droit applicable en cas de différend, comme par exemple le droit de New York. Dans ce cas-là, les parties au différend et les témoins devront se rendre à New York.

Dès lors qu'un jugement est rendu, il doit être exécuté, ce qui ne va pas toujours de soi. À titre d'exemple, les parties peuvent venir d'Argentine et du Japon. Si le jugement est rendu à New York en faveur de l'entreprise argentine, elle pourra devoir se tourner vers les tribunaux japonais pour qu'il soit exécuté. L'exercice est coûteux et complexe, raison pour laquelle l'arbitrage et la conciliation ont tant gagné en popularité.

Le principal inconvénient des procédures judiciaires est qu'elles suscitent du ressentiment de part et d'autre, ce qui peut signifier que les parties ne feront plus jamais affaires, même si ce n'est pas systématique.

Évitez d'être impliqué dans des différends commerciaux

Le CCE devrait éviter de se retrouver impliqué dans un conflit juridique, quel qu'il soit. Il est possible que le contrat prévoie une procédure de règlement des différends n'impliquant pas le bureau du CCE. Une connaissance spécialisée du droit international est nécessaire. Les conflits juridiques sont chronophages – ils prennent du temps qui ne sera pas consacré à de nouveaux contrats d'exportation.

Il arrivera cependant que le RCE soit impliqué dans des différends. Il jouera alors dans tous les cas le rôle d'intermédiaire neutre. Contentez-vous d'offrir une assistance informelle et d'être conciliant, d'aider à dissiper les malentendus. Si vous ne pouvez éviter de vous impliquer, les lignes directrices suivantes peuvent être utiles :

- Avant même de prendre vos fonctions, voyez si un traité est en vigueur entre votre pays d'origine et le pays hôte qui régit les différends commerciaux.
- Voyez si le pays hôte est signataire des diverses conventions, notamment la Convention de New York (1958) régissant l'arbitrage et si le pays d'origine a ratifié ces conventions.
- Si une réclamation est présentée, transmettez-en les détails à l'autre partie de façon neutre et communiquez la réponse au plaignant.
- Si après avoir apporté des éclaircissements, la plainte est maintenue et donne lieu à un différend, proposez aux parties d'opter pour une conciliation.
- Si l'une ou l'autre des parties n'est pas en mesure d'accepter la conciliation, voyez si l'arbitrage est prévu dans le contrat. Dans la négative, proposez aux parties une procédure d'arbitrage appropriée.
- Ne recommandez une action en justice devant les tribunaux nationaux qu'en dernier recours.

Différends impliquant des gouvernements

Il peut arriver que les exportateurs estiment être victimes d'un traitement injuste de la part de fonctionnaires du gouvernement du pays hôte. Il peut être lié aux contrôles à l'importation, aux normes en matière de quarantaine, à des délais de traitement déraisonnables, entre autres. Ces difficultés peuvent être surmontées par l'arbitrage ou devant les tribunaux, auquel cas le RCE a un rôle important à jouer et est le mieux placé pour agir.

Comme pour toute réclamation, précisez les faits dans toute la mesure du possible. Si la réclamation semble légitime et que les modalités d'un accord commercial ont été violées, ou si le plaignant semble avoir été victime d'une autre forme de traitement injuste, alors passez à la vitesse supérieure. Il convient de vérifier avec des CCE d'autres pays pour voir si le problème est récurrent et ce que font leurs gouvernements, ou ce qu'ils envisagent de faire. Ces informations pourraient être utiles.

Il existe plusieurs façons de procéder. En cas de différend avec un gouvernement, il convient pour commencer de soulever le problème par les voies diplomatiques avec l'approbation de l'ambassadeur et de l'IAC. Une visite au ministère compétent est généralement de mise, à l'occasion de laquelle sera déposé un aide-mémoire ou une note verbale. (La note verbale est une communication diplomatique rédigée à la troisième personne et non signée. Elle est moins formelle que la simple note, mais plus formelle que l'aide-mémoire.) Le ministère est alors censé répondre. La suite dépendra de la nature de cette réponse. Si celle-ci n'est pas satisfaisante, il est parfois possible de saisir l'OMC.

Dans bien des cas, les problèmes mineurs peuvent être réglés de manière informelle avec les personnes compétentes. Lorsque l'OMC est saisie de la chose, le rôle du CCE se limite généralement à transmettre l'information – confirmer les faits et rester en contact avec les personnes compétentes. Ne vous impliquez jamais émotionnellement dans les différends de cette nature. Ils ne se résolvent généralement que par le biais d'un compromis créatif et par la logique.

SUIVI DES ACCORDS COMMERCIAUX

En plus d'être associé à la négociation d'accords de libre-échange, le CCE a un rôle important à jouer dans le suivi de l'accord après sa signature. Il est possible que la plupart des secteurs auxquels un libre accès est possible soient ceux dans lesquels les exportateurs du pays d'origine ne sont pas compétitifs ou ne produisent pas. Concentrez-vous sur les questions qui présentent le plus grand intérêt pour les exportateurs du pays d'origine.

La commercialisation pour tirer parti de l'accès amélioré

On peut supposer qu'au cours des négociations, les négociateurs en chef du pays d'origine se seront assurés que les exportateurs pourront potentiellement bénéficier de certaines dispositions de l'accord. Votre rôle devrait consister à mettre l'accent sur les secteurs qui pourraient présenter un avantage pour ces exportateurs. Ne perdez pas de temps avec les produits qui ne recèlent que peu ou aucun potentiel.

C'est à ce moment-là qu'il vous faudra réaliser une étude de marché par produit et estimer les retombées positives de l'accord de libre-échange sur la branche d'activité. Le moment sera peut-être aussi bien choisi pour lancer une campagne de commercialisation. Vous pourrez envisager d'organiser une mission commerciale, de participer à une exposition commerciale, de mener des études personnalisées pour des entreprises en particulier ou d'effectuer des recherches pour trouver des importateurs de qualité et des partenaires. Dans un premier temps, concentrez-vous sur une branche d'activité. Mettez ensuite l'accent sur quelques entreprises à fort potentiel et travaillez avec chacune d'elle individuellement.

L'ITC s'efforce de faire entendre la voix des entreprises dans les négociations commerciales (voir www.intracen.org/policy/business-voice-in-policy-making/). Les clients exportateurs désireux d'exercer une plus forte influence dans les processus décisionnels se reporteront à ce site.

Processus d'évaluation

Le CCE pourra aussi devoir évaluer les progrès réalisés dans le cadre de la mise en œuvre de l'accord de libre-échange. De nouvelles lois devront peut-être être rédigées et adoptées. Des fonctionnaires pourront devoir être formés à la nouvelle réglementation qui bénéficie aux entreprises du pays d'origine. En tant que représentant local du pays d'origine, le CCE est le mieux placé pour évaluer ce qui a été fait et ce qu'il reste à faire. Des conférences régulières seront vraisemblablement organisées pour discuter de l'avancement de la mise en œuvre et l'IAC aura besoin de la contribution du CCE.

TRADUCTION ET INTERPRÉTATION

La traduction s'entend de la transposition de documents écrits d'une langue à une autre. L'interprétation renvoie à la traduction d'un discours prenant en compte, dans une certaine mesure, le contexte pour restituer le sens précis et le ton du propos.

Le bureau du Poste peut être appelé à traduire quantité de documents dans la langue du pays d'origine. Il lui faudra aussi fournir ou organiser des services d'interprétation à l'intention des visiteurs du pays d'origine. Le bureau devrait conserver une liste de traducteurs et d'interprètes disponibles à bref délai pour aider les clients.

Dans certains cas, les CCE souhaiteront mettre à profit leurs propres compétences ou celles de leur personnel pour la traduction et l'interprétation, mais toute tâche qui vous retient en dehors du bureau pendant de longues périodes pèse considérablement sur les ressources du lieu d'affectation. Ces services peuvent généralement être sous-traités auprès de professionnels locaux et doivent être payés par les exportateurs.

Contrôle de la qualité

Méfiez-vous des interprètes et des traducteurs bon marché et de piètre qualité. Les professionnels qualifiés peuvent se spécialiser dans des branches d'activité données et en connaissent la terminologie. Certains sont formés à l'interprétation de conférence, en d'autres termes à l'interprétation simultanée qui exige un savoir-faire particulier. S'il existe une agence d'accréditation locale, accordez une attention particulière à ses procédures et systèmes d'évaluation de la qualité. En l'absence d'un tel service, testez les interprètes et les traducteurs avec l'aide du personnel. Réfléchissez avant de recommander des traducteurs ou des interprètes.

Faites particulièrement attention aux interprètes choisis pour les manifestations officielles telles que les séminaires ou les visites de ministres. Les interprètes pourront avoir besoin d'être conseillés et informés sur la terminologie de la réunion, les abréviations communément employées par la branche ou dans d'autres types de négociations.

Prenez le temps d'expliquer aux personnes concernées comment utiliser au mieux les interprètes. Optez pour des phrases courtes exprimant une idée complète de sorte que l'interprète puisse reformuler au mieux. Certaines questions particulièrement sensibles exigent une interprétation de précision sans que l'interprète ait besoin de compléter pour que cela sonne mieux dans la langue d'arrivée. En interprétation il est facile de perdre les nuances.

FACTURATION DES SERVICES

Les CCE sont bombardés de demandes qui leur parviennent sans aucun préavis alors qu'ils sont déjà très occupés. Choisir les domaines dans lesquels vous allez concentrer vos efforts n'est pas chose facile. Vaut-il mieux exploiter des centaines de pistes commerciales et les transmettre aux multiples vendeurs, ou alors passez davantage de temps avec un investisseur potentiel qui semble réellement vouloir investir \$E.-U. 1 milliard dans le pays d'origine ? En l'absence de directives claires ou de mécanismes de rationnement, le CCE peut se trouver dans l'embarras.

Un certain nombre d'agences ont commencé à facturer leurs services, en partie pour accroître leur capacité et réduire leur dépendance vis-à-vis du budget national. Cette solution s'est aussi avérée efficace pour établir des priorités dans les services fournis.

Facturer les services fournis est un excellent moyen de rationaliser le travail. Lorsque l'on annonce que les services sont fournis gratuitement, la demande peut être intarissable. Lorsque les services sont facturés en proportion du coût du travail réalisé, les clients ciblent davantage leur demande.

En revanche, lorsque les services sont facturés, le CCE est davantage sous pression et se doit de fournir des services de qualité. Il s'agit donc d'une forme de contrôle automatique de la qualité. Si les clients ne sont pas satisfaits du service fourni, ils vont se plaindre. Le fait que les services soient payants permet aussi de déterminer l'intérêt qu'ils suscitent. Si personne n'est disposé à payer, alors il convient de se demander s'ils valent la peine d'être offerts.

Facturer les services permet aussi d'accroître les capacités. Les RCE sont généralement soumis à des contraintes budgétaires, mais s'ils peuvent facturer les services fournis, ils pourront faire davantage. Certaines activités, comme accueillir une mission commerciale ou coordonner une exposition commerciale, peuvent être coûteuses. Ces coûts peuvent être abaissés en les répercutant sur les bénéficiaires.

La décision de facturer les services fournis est une importante question stratégique pour les IAC. Elle ne peut être prise par le RCE sur le terrain et exige parfois une modification de la législation nationale. Une fois la décision prise, les services doivent être facturés dans tous les Postes de RCE, ce qui exige une certaine coordination. À titre d'exemple, les services seront-ils plus coûteux sur un marché où les coûts sont élevés ? Des procédures comptables longues et coûteuses doivent aussi être introduites pour gérer la facturation et les paiements.

D'aucuns font valoir que les petites entreprises qui n'ont pas les moyens de payer devraient malgré tout bénéficier d'un soutien à l'exportation. Cet argument mérite réflexion. S'engager dans quelque activité commerciale que ce soit exige des ressources. Les entreprises qui ne disposent que de ressources limitées risquent fort de ne pas réussir à l'exportation. Quelqu'un serait-il disposé à subventionner cette entreprise sur le marché du pays d'origine pour lui permettre de vendre dans une autre ville du pays d'origine ? Dans la négative, alors pourquoi la subventionner en lui offrant une assistance gracieuse pour lui permettre d'exporter ? Le marché à l'exportation est plus complexe, plus difficile et plus gourmand en ressources que le marché intérieur.

L'entreprise susceptible de réussir à l'exportation devrait pouvoir se permettre de payer le RCE pour les services pertinents fournis. N'ayez aucun scrupule à facturer vos services.

L'article 42 de la Convention de Vienne de 1961 sur les relations diplomatiques stipule que : 'L'agent diplomatique n'exercera pas dans l'État accréditaire une activité professionnelle ou commerciale en vue d'un gain personnel'. En d'autres termes, le RCE doit faire attention à la manière dont il va tarifier ses services. L'élément le plus important semble être de savoir si la facturation du service entraînera pour le CCE un gain personnel. Certains organismes de RCE qui facturent leurs services font en sorte que la facturation se fasse depuis le pays d'origine, ce qui réduit le risque pour le RCE d'être accusé de mener une activité à but lucratif.

La communication avec l'IAC de tutelle doit être bonne. Mettez en place des systèmes réfléchis et faites en sorte que la facturation soit cohérente à l'échelle de toute l'organisation. En cas d'incohérence, le CCE devra passer une bonne partie de son temps à justifier que d'autres Postes fournissent le même service gratuitement ou pour la moitié du prix. Les coûts doivent être rendus publics et les clients devraient d'emblée être informés des honoraires. Dans l'idéal, un simple contrat sera établi pour la fourniture de services et comprendra le prix pratiqué. Plusieurs types de facturations sont envisageables :

- Essayer de récupérer l'intégralité du coût des services fournis, y compris les frais généraux.
- Récupérer l'intégralité du coût de certaines activités, comme les réceptions lors de missions commerciales, la construction d'expositions commerciales ou l'organisation des réceptions demandées par une entreprise ou une autre entité.
- Chercher le moyen de dégager un bénéfice pour financer d'autres activités.
- Récupérer les coûts directs des services arrangés pour les clients, comme les services de traduction.
- Proposer certains services gratuitement lorsqu'ils sont relativement simples à fournir ou que l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'ils soient gratuits. Il peut s'agir, par exemple, des informations fournies par le CCE, des études de marché menées par le Poste ou la diffusion de débouchés commerciaux sans qu'ils aient été demandés.

Certains organismes de RCE se sont dotés d'un système à trois niveaux d'honoraires :

- Services intégralement subventionnés : gratuité pour tout ce qui est déjà disponible, ou pour les brèves discussions avec le RCE ;
- Services partiellement subventionnés : une partie des coûts est récupérée ;
- Service non subventionné : l'intégralité des coûts est récupérée, y compris le coût de la location des bureaux, les services de traduction, ou les déplacements réalisés à la demande expresse d'une entreprise. Les entreprises s'attendent généralement à payer le coût réel des choses qu'elles ont expressément demandées.

Certaines entreprises du pays d'origine risquent d'être réticentes à l'idée de facturer les services. Elles feront valoir que la RCE du gouvernement est financée par les impôts qu'elles acquittent dans le pays d'origine et qu'elles ne devraient pas être taxées une seconde fois. Cet argument est fallacieux. Si tous les contribuables

contribuent au financement des frais de fonctionnement de la RCE, seule une petite partie de la communauté en tire un avantage. Les RCE financées par des groupes professionnels risquent de se heurter à une résistance similaire, au motif que le client a déjà acquitté une cotisation pour être membre.

PERCEPTION DES HONORAIRES

Le rôle de l'IAC consiste à énoncer les principes de facturation et à s'assurer que les organisations et les entreprises clientes les comprennent. C'est à l'IAC qu'il revient de percevoir les honoraires facturés. Si les différents Postes ne suivent pas les mêmes procédures, les clients se plaindront. Il est parfois possible de percevoir les honoraires directement depuis le Poste. L'avantage est que le fournisseur et le consommateur du service sont en contact direct. Si le client n'est pas satisfait de la qualité du service, il peut immédiatement en informer le fournisseur.

Le coût réel de la perception des honoraires peut être très élevé. Il inclut les dépenses en personnel et les frais généraux, de même que les dépenses associées aux différends relatifs aux frais facturés. Si les clients ne paient pas, vous avez aussi les créances irrécouvrables. En l'absence de systèmes de recouvrement des créances, les clients pourront penser que le CCE ne se soucie pas d'obtenir le paiement. Pour finir, le coût d'opportunité doit être pris en compte. Si les membres du personnel ne passaient pas leur temps à percevoir les honoraires impayés et à courir après les mauvais payeurs, ils pourraient faire quelque chose de plus productif.

Lorsque l'IAC est responsable de la perception des paiements, un arrangement contractuel doit être conclu de manière à ce que les deux parties sachent exactement à quoi s'attendre, ce qui doit être fourni, qu'elles connaissent les délais de livraison et l'honoraire facturé. Un tel arrangement n'est pas simple à mettre sur pied, tout comme on peut difficilement estimer le temps qu'il faudra pour que des résultats se matérialisent. À titre d'exemple, il ne sera peut-être pas possible de trouver des acheteurs de qualité parce que le marché est saturé ou monopolistique.

En supposant qu'un contrat type puisse être exécuté, une communication excellente est nécessaire avec le bureau du pays d'origine. À l'achèvement du travail, l'unité en charge de percevoir les honoraires doit être informée pour pouvoir établir les factures, recevoir les paiements et tenir les comptes.

Pour finir, une procédure doit permettre de créditer le bureau de CCE des fonds perçus. Souvent, l'IAC de tutelle préfère conserver ces fonds au titre des frais généraux de fonctionnement.

Encadré 19 : Facturation des services : retombées pour l'IAC

Une étude consacrée à différentes IAC qui facturent leurs services a révélé ce qui suit :

- Les retombées sont positives sur la qualité des services fournis. Tout service facturé doit être maîtrisé. L'amateurisme n'a pas droit de cité.
- La culture de l'IAC et des clients doit changer.
- L'organisation doit acquérir la capacité de fournir des produits et des services de grande qualité et à valeur ajoutée, dans les délais et dans les limites de son budget.
- Les clients doivent prendre des décisions sur les services dont ils ont réellement besoin et être disposés à les payer.
- Le besoin d'organiser des consultations et des formations approfondies à l'intention des réseaux de l'IAC et du CCE ne doit pas être sous-estimé.
- Les clients demandent de plus en plus des services personnalisés accompagnés d'estimations de coût précises.
- La cohérence dans les prix et dans la qualité est extrêmement importante.
- Un bon marketing est essentiel pour susciter une demande pour les services, mais aussi pour que les clients comprennent bien les honoraires facturés et minimiser les réclamations.

Encadré 20 : Facturation des services : questions à aborder

- La facturation des services peut exiger de modifier la législation qui régit la RCE.
- Il est difficile de facturer un honoraire type lorsque les coûts réels varient d'un marché à l'autre.
- Qui va conserver les recettes ? Si elles ne sont pas restituées au Poste, ce dernier n'a aucun intérêt à faire le travail, à moins que générer des recettes ne soit un de ses objectifs.
- Pour certaines activités, du travail est aussi effectué dans le pays d'origine, comme par exemple dans le cas de missions commerciales ou de rencontres acheteurs-vendeurs. Qui devrait conserver l'argent ? Il semblerait juste de répartir l'argent perçu en proportion du travail effectué par chacun pour fournir le service. Le système reste compliqué car les comptes, les ressources humaines et les opérations informatisées à l'IAC font tous partie des frais généraux et contribuent donc indirectement à fournir le service.
- Les postes tels que le loyer des bureaux sont-ils inclus dans les frais généraux ? Il s'agit d'un coût réel.
- Un juste équilibre doit être trouvé entre des coûts détaillés et précis et la simplicité. Une solution simple consiste à fixer un taux horaire pour le travail fourni et à facturer au nombre d'heures consacrées à la tâche. Il s'agit d'un système simple et clair. Des coûts plus complexes seraient difficiles à comprendre pour les clients et le personnel.
- Les clients peuvent utiliser Internet tout comme le personnel du Poste et sauf problèmes linguistiques, le CCE devra fournir plus que le fruit d'une simple recherche sur Internet.
- L'expérience a montré qu'il est très difficile pour le RCE de réellement devenir financièrement autonome en facturant ses services. Certaines activités permettent de récupérer des coûts, notamment :
 - Le travail effectué pour l'IAC de tutelle ;
 - Le travail effectué pour d'autres agences gouvernementales du pays d'origine ;
 - L'établissement de rapports économiques d'intérêt général plutôt que présentant un intérêt pour une entreprise ;
 - Le travail effectué pour une mission commerciale menée par un ministre ou une personnalité, pendant laquelle la délégation qui l'accompagne a pu être invitée par le ministre ou la personnalité.
 - Les réceptions organisées par le RCE pour nouer de nouveaux contacts mais non attribuables à une seule entreprise.



Vision

Inspire

Teach

SUCCESS

**Lead by
example**

Teamwork

Motivation

Advise

CHAPITRE 5

GESTION DU POSTE

TYPES DE BUREAUX DE CCE	142
DÉMARRAGE.....	143
LES SIX PREMIERS MOIS.....	146
GESTION DU TEMPS	152
BUDGETS.....	157
SYSTÈMES D'INFORMATION.....	163
UTILISATION DES MÉDIAS SOCIAUX.....	165
SYSTÈMES DE GESTION DE LA RELATION CLIENT	172
CERTIFICATION ISO DES BUREAUX DE CCE	175
FORMATION	177
FOURNIR DES BUREAUX.....	182
ARCHIVES.....	184
RAPPORTS MENSUELS ET ANNUELS.....	187
GESTION DES DEMANDES COMMERCIALES	188
RÉCEPTIONS.....	190

GESTION DU POSTE

Le présent chapitre est consacré à la gestion du Poste, depuis avant le départ pour le Poste, jusqu'à l'ouverture et à la mise en fonctionnement du bureau. Il traite de la gestion et du recrutement du personnel, contient des conseils pratiques sur les services à fournir sur le terrain, l'utilisation des médias sociaux, la conservation des archives et les réceptions.

TYPES DE BUREAUX DE CCE

Les principaux types de bureaux de CCE sont :

- Les bureaux au sein d'une ambassade ;
- Les bureaux indépendants ;
- Un consultant local ;
- Un seul individu ;
- Utiliser les services d'une ambassade.

PERSONNEL DE L'IAC AU SEIN D'UNE AMBASSADE

Lorsque l'IAC ne relève pas du ministère des affaires étrangères, le CCE peut être rattaché à l'ambassade, ce qui est très fréquemment le cas. La relation entre le représentant au commerce et l'ambassadeur doit être clairement définie afin d'éviter toute confusion des rôles et responsabilités. En matière de promotion du commerce, le représentant au commerce basé à l'ambassade doit clairement rendre des comptes au siège de l'IAC.

Dans la pratique, ce n'est jamais aussi simple. Souvent la structure hiérarchique est double, avec l'IAC et l'ambassadeur. Le CCE opère systématiquement dans un environnement de travail légèrement ambigu.

Dans l'idéal, c'est l'IAC qui détermine le programme de travail du CCE. Ce programme de travail devrait être prioritaire sur toutes les autres tâches. Il est impossible de réaliser les objectifs stratégiques fixés par l'IAC si le CCE se voit aussi confier d'autres responsabilités par l'ambassadeur ou toute autre personne.

PERSONNEL DE L'IAC DANS UN BUREAU INDÉPENDANT

Dans ce cas-là, l'IAC loue un bureau capable d'accueillir le CCE et du personnel. Le bureau est indépendant et doté de son propre budget. Le bureau peut ou non être situé dans un centre d'affaires de premier plan.

Le bureau indépendant compte généralement deux employés au moins en fonction de la charge de travail, de l'importance du marché et des exigences des exportateurs.

CONSULTANT LOCAL

Pour des raisons de contraintes budgétaires, rares sont les IAC en mesure de disposer de bureaux sur tous les marchés qui intéressent leurs exportateurs. Les marchés périphériques et non prioritaires qui présentent un intérêt pour un nombre limité d'exportateurs peuvent être couverts en recourant aux services d'un consultant local dans le cadre de projets ou de tâches spécifiques. Un siège ou un représentant au commerce régional peut alors gérer son budget. Le consultant coûte une fraction de ce qu'il en coûterait d'ouvrir un bureau.

CONSULTANT BASÉ DANS LE PAYS D'ORIGINE APPELÉ À VOYAGER

Un individu expérimenté doté d'un programme de travail clairement défini peut travailler seul. Le CCE peut être basé dans son pays d'origine mais se rendre fréquemment sur le marché. Autre possibilité : l'individu

peut être basé sur le marché pendant un laps de temps donné, travailler depuis un appartement ou un hôtel. Dans ce cas-là, il n'existe pas de bureau à proprement parler. Le représentant au commerce utilisera Internet pour rester en contact avec le siège et les exportateurs. À titre d'exemple, un individu basé à Londres pourrait être chargé de développer le commerce dans un ou plusieurs pays d'Europe de l'est.

PERSONNEL DE L'AMBASSADE

Dans ce cas-là, la fonction commerciale relève du personnel diplomatique de l'ambassade qui fait rapport au ministère des affaires étrangères. Toutefois, le personnel diplomatique en charge des affaires étrangères devrait suivre les orientations de l'IAC pour s'acquitter de ses fonctions. Les programmes de travail devraient être établis par l'IAC.

DÉMARRAGE

PRÉSENTATION DE LA POLITIQUE GÉNÉRALE

Nombre de CCE compétents ne parviennent pas à satisfaire aux demandes de leur siège car ils ne sont pas correctement informés des objectifs de l'IAC.

Avant même la prise de fonctions, la meilleure solution consiste à demander une présentation détaillée de la politique générale de l'IAC, de ses plans et objectifs pour les années à venir, du fonctionnement du Poste, des enjeux les plus complexes du moment et des informations sur tout événement passé qui pourrait avoir son importance. Des déplacements de ministres sont-ils prévus ? Quelles sont les missions commerciales en préparation ? L'IAC a-t-elle fixé des objectifs de RCE ? Dans un monde idéal, oui ; dans la pratique, pas toujours.

Étant donné que dans certains cas le CCE est censé prendre part aux négociations commerciales avec le pays hôte, voire les diriger, comprendre les négociations commerciales passées et la position du pays adoptée jusque-là dans les négociations multilatérales est précieux.

ACCRÉDITATION

Avant d'exercer la fonction de CCE, vous devez être en possession d'un passeport, de visas et d'une accréditation, en d'autres termes être reconnu en tant que CCE officiel par le pays hôte. Un passeport diplomatique est dans certains cas nécessaire, voire un permis de travail.

Les membres de la famille du CCE qui l'accompagnent ont aussi besoin de papiers. Ils sont généralement obtenus bien à l'avance par le biais de l'ambassade locale du pays hôte. Si vous devez être basé dans un pays et assumer des responsabilités dans des pays tiers, il est important de savoir si vous aurez aussi besoin d'une accréditation dans ces pays tiers.

RÉUNIONS AVEC L'AMBASSADE DU POSTE

Visitez l'ambassade du pays hôte et présentez-vous. L'ambassadeur et le représentant au commerce peuvent être une source d'informations utiles, notamment sur les contacts et les enjeux du moment. Ils peuvent même devenir vos contacts locaux lorsqu'ils rentrent dans leur pays d'origine.

CONTRAT DE TRAVAIL

Il est important de disposer d'un contrat de travail détaillé en bonne et due forme, qui énonce clairement les rôles et responsabilités du CCE. Le contrat devrait aussi couvrir les conditions d'emploi, les arrangements pris pour les membres de la famille, ce qu'il se passe si vous tombez malade ou démissionnez alors que vous êtes dans un pays étranger. Si l'IAC n'a pas préparé de contrat, alors prenez en l'initiative et établissez un vous-même.

Étant donné que les taux de change peuvent varier du tout au tout, il serait judicieux de se mettre d'accord sur la devise dans laquelle vous serez rémunéré et sur les mesures à prendre en cas d'inflation rapide ou de fluctuation des taux de change.

STRUCTURE HIÉRARCHIQUE

Tel qu'indiqué au chapitre 3, dans bien des cas le CCE a 'plusieurs maîtres'. Au sein de l'ambassade, vous pouvez relever de l'ambassadeur. À l'extérieur, vous pouvez être rattaché à l'IAC ou à d'autres ministères, y compris des affaires étrangères, ou à des ministères spécialisés tels que de l'investissement ou du tourisme. S'il est employé par une chambre de commerce ou une association professionnelle, le CCE fait rapport à cette organisation. Pour pallier les problèmes liés aux instructions contradictoires, il est plus simple de se mettre d'accord sur la procédure à suivre avant que le conflit ne survienne plutôt que lorsqu'il a déjà éclaté.

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET BUDGÉTAIRES

Tout responsable qui ignore ce que fait son équipe comptable est très vulnérable à la fraude. Consultez les responsables de la comptabilité et des budgets de l'IAC et informez-vous bien sur les arrangements financiers en place et les dépenses courantes. Prendre ses fonctions au milieu d'un exercice financier pour se rendre compte que les caisses sont vides peut être difficile. Il est fort probable que des spécialistes soient en charge des comptes, mais il semble logique de s'assurer que des audits des procédures et des dépenses soient menés.

SÉANCES D'INFORMATION PAR LES ACTEURS CLÉS

Il y a de fortes chances pour que votre fonction intéresse différentes organisations et personnes dans le pays d'origine. Les intérêts des bureaux en charge de l'immigration, du tourisme, de l'éducation, de la fabrication, de l'innovation et de l'immigration se chevauchent. Tous possèdent des connaissances et sont confrontés à des difficultés. En matière d'investissement et de tourisme, les séances d'information des agences spécialisées sont importantes. Lorsque d'autres IAC opèrent dans le même pays hôte, mieux vaut être informé par elles et chercher le moyen de coopérer et de travailler efficacement avec elles.

Les opérateurs économiques importent et exportent avec le pays hôte et les associations professionnelles ont développé, ou pourraient souhaiter développer, des relations avec le pays hôte. Prenez le temps de les rencontrer et de vous informer sur leurs besoins et leurs attentes. Elles discuteront de vos résultats avec vos 'patrons' dans votre pays d'origine. La meilleure solution consiste à tenir environ cinq réunions par jour, voire plus si les opérateurs économiques sont proches les uns des autres.

Bien entendu, il vous faudra communiquer avec le CCE en poste dans le pays hôte (le cas échéant) et discuter avec lui de toutes les questions soulevées dans les encadrés 21 et 22.

FORMATION AUX PROCÉDURES DE L'IAC

Si vous ne disposez d'aucune information de base sur l'IAC ou sur l'organisation de votre employeur, une formation approfondie est nécessaire pour vous familiariser avec son mode de fonctionnement, ses normes, ses méthodes et ses styles de communication. Une formation est nécessaire dans les domaines tels que les normes déontologiques, le comportement à adopter en cas de corruption, les normes de santé et de sécurité au travail, les règles et normes locales en matière d'emploi, les procédures d'approbation des dépenses, et le suivi budgétaire. Vous devez être habilité à gérer les comptes bancaires et savoir exactement quel pouvoir vous détenez. Êtes-vous habilité à engager le budget dans son intégralité ou devez-vous faire approuver par une deuxième personne au-delà d'un certain montant ? Êtes-vous habilité à augmenter la rémunération du personnel local ou à décider du nombre de personnes à employer ?

RENFORCER LES CONNAISSANCES

L'on attend du CCE qu'il soit un expert de son pays d'affectation. Apprenez-en le plus possible sur le pays, son histoire, son gouvernement, son économie, son commerce, son industrie, ses grandes entreprises, son

peuple, ses langues, ses coutumes et ses grandes villes. Vous pourrez le faire par Internet. L'ambassade locale dispose aussi parfois de documents d'information et votre ambassade dispose généralement de rapports. Vous devez posséder une connaissance semblable de votre propre pays car des questions de comparaison vous seront souvent posées, comme par exemple 'Quel est le nombre de voitures par habitant dans votre pays ?' ou 'Quel pourcentage des exportations représente les produits manufacturés ?'

FORMATION LINGUISTIQUE

Nombre de CCE parviennent à s'en sortir avec l'anglais dans le pays d'affectation, mais si vous parlez la langue locale, vous serez inmanquablement plus efficace. S'investir dans une formation linguistique avant de prendre ses fonctions est un bon investissement. Une fois en poste, le CCE aura du mal à trouver le temps de prendre des cours de langue. Privilégiez, dans cet ordre, la langue parlée, la lecture puis l'écriture.

L'autre possibilité consiste pour l'IAC à recruter des CCE qui maîtrisent déjà les langues souhaitées. L'expérience a prouvé que parmi les qualités essentielles du CCE figurent les connaissances, le discernement, les compétences sociales, les talents d'organisateur, les compétences analytiques et le sens des affaires. La maîtrise de la ou des langues locales ne suffit pas.

RENSEIGNEMENTS SUR LA SÉCURITÉ

Informez-vous bien sur la situation sécuritaire, y compris la sécurité des communications et des systèmes de données, des biens et la sécurité personnelle. Il importe aussi de comprendre comment utiliser ou ne pas utiliser la 'valise diplomatique' pour assurer les communications avec le siège.

QUESTIONS D'ORDRE PERSONNEL

Lors d'une mutation dans un nouveau pays, une kyrielle de questions d'ordre personnel se pose, y compris que faire de votre maison, de vos animaux domestiques, de votre voiture et de votre mobilier. Des factures doivent être payées, des comptes doivent être fermés, l'électricité et l'eau doivent être coupés, le courrier réacheminé. Il vous faudra peut-être demander un permis de conduire international pour conduire dans le pays d'affectation avant d'obtenir un permis local. Des questions pratiques telles que le déménagement, les vaccinations, les contrôles dentaires et médicaux et l'obtention des dossiers scolaires se posent aussi.

Le site du Département d'État des États-Unis contient quelques bonnes listes de contrôle pour quiconque se prépare à déménager à l'étranger : <http://www.state.gov/m/fsci/tc/c49333.htm>.

Si vous voyagez avec des enfants, il vous faudra peut-être trouver des écoles avant votre arrivée dans le pays. Il est parfois possible d'organiser un entretien par Skype entre votre enfant et la nouvelle école. Changer de pays peut être traumatisant pour les enfants et tout ce qui pourra faciliter la transition facilitera votre vie professionnelle. À titre d'exemple, essayez dans la mesure du possible de prévoir d'arriver dans le pays au début d'une nouvelle année scolaire.

INFORMATION ET PRÉPARATION DES CONJOINTS

Le conjoint doit laisser derrière elle/lui sa carrière, son mode de vie, ses amis, sa famille, ses réseaux sans bénéficier en contrepartie d'une promotion professionnelle. Renseignez-vous sur le droit pour le conjoint de travailler dans le pays hôte. Si vous étudiez la langue de votre nouveau lieu d'affectation, votre conjoint et vos enfants devront faire de même.

LOGISTIQUE DU DÉMÉNAGEMENT

Pour finir, se posent toutes les questions liées à la logistique du déménagement : faire les cartons, assurer les objets ménagers, entreposer les meubles et les biens volumineux, organiser le fret, vendre les véhicules et s'occuper de vos biens immobiliers.

LES SIX PREMIERS MOIS

À votre arrivée dans votre nouveau Poste, vous serez peut-être le premier CCE de votre pays jamais affecté dans le pays hôte et vous devrez peut-être ouvrir un bureau. Ou alors, vous prendrez la place d'un autre CCE. Certes, dans les deux cas les difficultés sont inévitables. Mais devoir ouvrir un bureau, trouver des locaux adéquats, recruter du personnel, meubler le bureau, mettre en place des systèmes et ouvrir des comptes bancaires signifie une charge de travail bien plus importante que prendre simplement la place de votre prédécesseur.

Les principales différences entre les deux sont énoncées au tableau 18. Ouvrir un bureau est un travail titanesque. Souvent, le siège central, par trop zélé, souhaite fêter l'ouverture du nouveau bureau de CCE en organisant une manifestation d'envergure comme une mission commerciale, par exemple. Il faudra prévoir suffisamment de temps pour installer le bureau pour que l'événement se passe bien. Essayez d'obtenir au moins six mois entre l'ouverture du bureau et l'événement marquant son inauguration.

Si le passage du témoin entre deux CCE se fait dans les règles de l'art, le CCE sortant devrait pouvoir présenter le nouveau CCE à un large éventail de contacts. Ces présentations peuvent être très bénéfiques car même si la relation a été personnelle, elle peut souvent se poursuivre si les présentations sont bien faites.

Tableau 18 : Nouveau bureau ou bureau existant ?

Projet	Lorsqu'il existe déjà un bureau, nombre de projets auront déjà été réalisés
Acheter une maison	X
Déballer les cartons	X
Installer le foyer	X
Trouver une école pour les enfants	X
Acquérir un véhicule	X
Ouvrir des comptes bancaires personnels	X
Ouvrir des comptes bancaires professionnels	✓
Équiper le bureau	✓
Recruter du personnel	✓
Meubler le bureau	✓
Mettre en place les systèmes	✓
Créer un site web	✓
Préparer des rapports sur le pays	✓
Dresser des listes de spécialistes : juristes, agences d'étude de marché, interprètes, etc.	✓
Créer des réseaux avec le gouvernement	X
Créer des réseaux avec les facilitateurs des échanges : chambres de commerce, banques, agents de dédouanement, sociétés de transport, associations professionnelles, etc.	X
Tisser des liens avec les importateurs, les agents, les partenaires	X
Tisser des liens avec des expatriés de votre pays d'origine	X
Tisser des liens communautaires : écoles, clubs, loisirs	X
Programmes en cours : foires commerciales, missions commerciales	✓

Sources : Série d'ateliers de l'ITC sur l'avantage comparatif et estimations de l'auteur sur la probabilité que le service débouche sur des contrats.

✓ = **Oui** : cette tâche est achevée.

X = **Non** : le nouvel arrivant devra se charger de cette tâche.

OBTENIR DES CONSEILS AVISÉS

Essayez d'obtenir de bons conseils au plan local. Les collègues CCE sont d'excellentes sources d'informations. Ils sont certes vos concurrents, mais vous vivez tous des choses très semblables et pouvez-vous aider les uns les autres. Les premières semaines dans un nouveau pays, prévoyez suffisamment de temps pour rendre visite à d'autres CCE, aux chambres d'industrie locales, aux banques, aux cabinets comptables et juridiques. Organisez des visites officielles aux ministères compétents. Visitez les entreprises qui travaillent déjà avec votre pays d'origine et vos investisseurs. Ces réunions peuvent souvent être programmées avant votre arrivée en contactant les homologues dans le pays d'origine. Votre récente arrivée dans le pays peut être prétexte à ces visites mais ne perdez pas de temps, au-delà de trois mois cette excuse ne sera plus valable.

Encadré 21 : Questions à poser

- Quel est le meilleur quartier pour établir le bureau ? Quelles sont les zones à éviter ?
- Quels sont les bons quartiers pour se loger ?
- Pouvez-vous me recommander des écoles ?
- Pouvez-vous me recommander un médecin, un dentiste, un plombier, un électricien, un agent immobilier, un hôpital, un vendeur de voitures, un homme à tout faire, un cabinet comptable, un cabinet juridique, une agence de publicité, des techniciens en informatique ou des bureaux entièrement équipés ?
- Connaissez-vous une bonne entreprise d'organisation/de construction/de gestion des expositions commerciales ?
- Quelles sont les foires commerciales les plus intéressantes ?
- Qui sont les responsables clés à connaître et quelles sont les associations professionnelles les plus importantes ? (Obtenez, dans la mesure du possible, leur nom et leurs coordonnées téléphoniques.)
- Des réunions des CCE locaux sont-elles organisées ? Qui est la personne à contacter ? (Assurez-vous de l'appeler.)
- Quelles difficultés avez-vous rencontrées à ce poste ?
- Des réunions sont-elles organisées à l'intention des conjoints ?
- Les conjoints peuvent-ils travailler dans le pays ?
- Quel est le meilleur moyen d'employer du personnel local ?
- Y a-t-il des lois en matière de travail que vous devriez connaître ?
- Quelle est la situation sécuritaire sur le lieu d'affectation ? (Sécurité personnelle et générale)
- Informez-vous sur les autres villes et leur importance relative au plan commercial.
- Informez-vous sur la façon dont les réceptions officielles sont organisées. Peut-on vous recommander de bons traiteurs ?
- Informez-vous sur les loisirs et les possibilités de tourisme dans le pays pour vos familles.
- Demandez que l'on vous recommande un éventail de bons restaurants, des plus abordables aux plus coûteux.
- Demandez que l'on vous recommande des hôtels convenables. Quelles installations offrent-ils pour organiser de petites expositions ou des réunions, et que proposent-ils aux visiteurs en voyage d'affaires ?

FAITES-VOUS CONNAÎTRE

Préparer un programme d'appels téléphoniques présente de multiples avantages. Cela vous permet de vous présenter très rapidement à un grand nombre de contacts utiles. Vous pouvez bénéficier de l'expérience locale sans devoir tirer les enseignements de vos propres erreurs. Il y a des chances pour que votre nom soit ajouté à la liste des personnes à inviter à des événements où vous pourrez rapidement élargir vos contacts.

Se faire connaître localement et disposer de réseaux de qualité auxquels recourir améliorera votre capacité d'action et vous permettra de prendre de bonnes décisions. Si Internet et les réseaux sociaux tels que LinkedIn offrent un accès rapide à une manne d'informations, les contacts personnels à l'occasion d'une visite ou autour d'un déjeuner sont bien plus efficaces. Connaître la bonne personne peut vous permettre de passer outre les goulets d'étranglement professionnels. Accordez un soin tout particulier à l'établissement et

à l'entretien de vos réseaux. Dans certains cas, cela se fait automatiquement dans le cadre de vos activités quotidiennes, mais bâtir des réseaux efficaces exige un programme régulier de visites structurées. (Voir chapitre 3.)

PASSER LE TÉMOIN

Un passage de témoin officiel est important si vous remplacez un CCE en poste. Ce passage du témoin peut se faire sur un délai d'une semaine ou plus. Dans l'idéal, votre prédécesseur vous présentera à ses contacts professionnels et sera pour vous d'un conseil précieux. Dans la pratique, votre prédécesseur sera occupé à organiser son propre déménagement et n'aura pas beaucoup de temps à consacrer au passage de témoin. Celui-ci doit néanmoins se faire de manière officielle et des documents devront être formellement transmis tels les documents relatifs aux finances du poste, les plans d'activité, l'équipement, les contrats, les activités en cours et le personnel. Veillez à vous faire remettre toutes les clefs et les mots de passe. Sachez où sont entreposées les archives et comment y accéder. C'est à ce moment-là qu'il conviendra de changer les mots de passe ainsi que les serrures et les clefs.

Encadré 22 : Liste de contrôle pour le passage de témoin

- Comptes clôturés.
- Remise officielle des actifs et équipements (et remise des clefs et mots de passe).
- Informations sur les activités en cours.
- Présentation aux contacts clés dans le pays hôte.
- Liste des contacts clés dans le pays d'origine (avant la prise de fonction).
- Informations sur les personnes qui comptent dans le pays hôte.
- Informations sur les relations entre le bureau de CCE et l'ambassade ou d'autres organisations.
- Informations sur les questions de personnel et administratives.
- Conseils sur les besoins personnels et de la famille.
- Conseils sur les pratiques culturelles et commerciales locales.

ASSURER LE TRAVAIL TOUT EN S'INSTALLANT

Par principe, commencez par régler en priorité votre situation domestique, y compris votre logement, le transport et la scolarisation de vos enfants. Si votre situation domestique est chaotique, vous ne pourrez pas vous concentrer sur votre travail.

Il est possible que vous n'ayez pas le choix de l'emplacement de votre bureau. Peut-être n'aurez-vous d'autre choix que d'être installé avec le reste de l'ambassade. Cependant, les ambassades sont rarement situées dans les centres commerciaux. Dans l'idéal, votre bureau serait situé dans un quartier proche du centre économique de la ville, à proximité des transports et des hôtels, serait proche de votre domicile et des écoles de vos enfants. Des concessions seront nécessaires car il est rare de trouver des bureaux qui remplissent toutes ces conditions. En outre, être à proximité de l'ambassade ou du consulat peut présenter des avantages en termes d'accès et de conseils.

Cependant, si vous ouvrez des bureaux, demandez l'aide de professionnels. Consultez des agents immobiliers, des cabinets juridiques, des comptables, des banques et la chambre de commerce locale.

Lorsque vous ouvrez un bureau, vous pouvez profiter des bureaux tout équipés que vous pouvez louer à la journée ou à l'heure. Vous pouvez également y accéder à des salles de réunion et de réception, ainsi qu'à des services de secrétariat.

Pour la plupart des CCE, la priorité absolue ce sont les services de secrétariat de qualité. Un assistant personnel bilingue efficace et efficient peut prodiguer des conseils et mettre la main à la pâte pour aider le CCE dans ses tâches quotidiennes. L'assistant personnel peut plus que doubler votre efficacité aux premiers stades de votre installation.

Si vous êtes à la tête d'un petit bureau de moins de trois personnes, il peut être avantageux de sous-traiter certaines fonctions de bureau, telles que :

- La comptabilité : employez un comptable pour établir les factures, assurer les paiements et tenir les livres de compte.
- Les ressources humaines, pour les tâches telles que les entretiens et le recrutement du personnel, la gestion des contrats de travail, les licenciements et l'organisation de réunions d'examen de la situation du personnel. Les spécialistes dans ce domaine connaissent les règles et les normes du travail locales et peuvent éviter de nombreuses erreurs au CCE. Recruter et employer vous-même ce personnel peut être particulièrement coûteux et chronophage.
- Envisagez de louer plutôt que d'acheter un véhicule. La location avec option d'achat permet de se défaire du véhicule en cas de besoin et la société de crédit-bail se charge de l'essentiel de la paperasserie.

QUESTIONS FINANCIÈRES

Que vous établissiez un bureau à partir de rien ou que vous emménagiez dans une structure existante, il est indispensable de bien comprendre les arrangements financiers en place. Procurez-vous les derniers états financiers en date ; vérifiez-les attentivement ; et posez énormément de questions. Si possible, recoupez les informations avec d'autres sources pour voir si les chiffres concordent.

Les fonds disponibles suffisent-ils pour faire ce que vous avez à faire ? Les dépenses ont-elles été correctement approuvées ? Les systèmes adéquats sont-ils en place pour gérer les fonds et éviter la fraude ? N'approuvez pas les comptes tant que vous n'êtes pas certain que tout est en ordre. Toute erreur dans ce domaine aura des répercussions futures.

Si vous devez ouvrir un nouveau bureau, imposez d'emblée les meilleures pratiques financières et assurez-vous de bien comprendre les flux de trésorerie et les responsabilités en matière de notification.

ENREGISTRER LE BUREAU

Ouvrir un nouveau bureau exige normalement toute une série d'autorisations du gouvernement, notamment lorsque le bureau est lui-même un service d'un gouvernement étranger. Les procédures d'enregistrement peuvent être longues et complexes. Peut-être vous faudra-t-il vous attacher les services de juristes professionnels et sous-traiter les procédures d'enregistrement.

COMPRENDRE COMMENT LES CHOSES SE FONT

Attendez-vous à un choc culturel lorsque vous serez confronté à des mentalités et à des priorités différentes. En un mot, il vous faudra vous adapter. Les méthodes locales vous paraîtront peut-être inefficaces ou étranges, mais apprendre à opérer sans accroc et avec élégance dans un nouvel environnement est un aspect essentiel du rôle du CCE.

Vous serez confronté aux mêmes types de différences culturelles dans votre vie de famille. Votre conjoint et vos enfants devront aussi s'adapter à des comportements inhabituels. Sur une note positive, ces expériences seront utiles lorsqu'il vous faudra conseiller les opérateurs économiques de votre pays.

PERSONNEL LOCAL

Si tout va bien, vous disposerez des ressources nécessaires pour employer du personnel local. Certains se consacreront à la gestion du bureau, d'autres vous assisteront dans vos activités de marketing et

de développement commercial. Dans un monde idéal, vous serez en mesure d'aligner le profil de votre personnel sur les objectifs de votre IAC. À titre d'exemple, si l'objectif est d'élargir le secteur des textiles, une personne locale connaissant la branche pourra vous être très utile.

Si vous héritez d'un personnel déjà en poste, accordez-lui le bénéfice du doute. Les nouvelles directions se succèdent souvent et veulent tout changer, licencient du personnel pour devoir ensuite recruter et former une nouvelle équipe, ce qui signifie plusieurs mois de productivité perdus. Ne sous-estimez pas la valeur des connaissances des systèmes et entreprises que le personnel en poste a acquis.

Lorsque vous recrutez un nouveau personnel local, attachez-vous aux particularités de chacun. Les uns s'entendent-ils bien avec les autres, sont-ils travailleurs, peuvent-ils apprendre rapidement et prendre des initiatives ? La connaissance des branches d'activité spécialisées peut être utile, mais pas au prix d'un élément perturbateur ou inflexible.

STYLE DU BUREAU

La question du 'style' du bureau est importante. Elle renvoie à la manière dont les membres du personnel interagissent entre eux et avec les clients, à leur ponctualité, leur habillement, à l'apparence du bureau, à la qualité de leur travail et de leur communication. Encadrer le personnel et donner l'exemple en tout temps sont ici essentiels, mais vous devriez aussi prendre le temps d'expliquer au personnel ce que vous attendez de lui en termes de comportement et d'éthique au travail. Vos attentes devraient être clairement énoncées dans un code de déontologie. En négociant ce code avec le personnel, celui-ci se l'appropriera.

SYSTÈMES DE BUREAU

À nouveau bureau, nouveaux systèmes de consignment, de gestion du personnel et de contrôle financier. Faites connaître les meilleures pratiques et les normes exigées dès le premier jour. Il est plus difficile de changer les systèmes déjà opérationnels. Dans un bureau existant, passez en revue les systèmes et réfléchissez bien avant de les modifier, à moins qu'ils ne soient de toute évidence dysfonctionnels. Changer de système a un coût, est source de confusion et de perte de productivité. Si les changer peut donner l'illusion du progrès, cela ne contribue pas à la réalisation des objectifs commerciaux à l'aune desquels vous êtes jugé.

TRAVAILLER AVEC L'AMBASSADE

Vous serez vraisemblablement appelé à côtoyer de près les collègues de l'ambassade de votre pays. Vous serez fréquemment appelé à travailler ensemble sur des projets et il vous faudra peut-être demander le concours d'autres spécialistes membres du personnel. Il est essentiel d'apprendre à connaître le personnel de l'ambassade. Prenez rendez-vous pour les rencontrer dans les premières semaines suivant votre arrivée pour vous présenter à tous les acteurs clés, y compris au personnel local, chauffeurs et membres du personnel administratif. En plus de vous permettre de développer votre réseau, ils pourront vous fournir des renseignements utiles sur votre pays d'affectation. Une visite personnelle est un bon moyen de surmonter les obstacles internes à la communication.

PRIORITÉS ET ÉCHÉANCES

Dans l'idéal, avant de prendre vos nouvelles fonctions, vous aurez établi un plan stratégique comprenant des objectifs et des échéances. Il pourra couvrir des questions pratiques telles que la signature d'un nouveau bail, le recrutement du personnel, l'équipement du bureau et l'installation et la mise en fonctionnement de systèmes informatiques. Peut-être aurez-vous aussi fixé des indicateurs de performance qui devront être respectés, tels que la gestion de la participation au salon national de l'alimentation. Un plan stratégique souple vous permettra de tenir un cap précis et vous aidera à réaliser vos objectifs.

VOUS FAIRE CONNAÎTRE ET FAIRE CONNAÎTRE LE BUREAU

Une fois que le bureau existant, ou le nouveau bureau, fonctionne sans accroc, le moment est venu pour vous de vous faire connaître et de faire connaître votre bureau. Organiser un événement pour marquer votre arrivée ou l'ouverture d'un nouveau bureau. Invitez toutes les personnes que vous aurez appelées à votre arrivée. Invitez les médias, mais assurez-vous d'avoir quelque chose à leur communiquer, comme par exemple vos plans en matière d'échanges bilatéraux ou l'appui à un accord de libre-échange. Pour ce type d'événement, une réception somptueuse n'est pas nécessaire.

C'est aussi à ce moment-là que votre IAC devra lancer une mission commerciale ou la participation à une exposition commerciale d'envergure. Ces manifestations permettent de sensibiliser le public visé dans votre pays d'origine. Si les opérateurs économiques de votre pays ne manifestent aucun intérêt pour votre nouveau marché, vous n'obtiendrez aucun résultat.

ENGAGER DE NOUVEAUX EMPLOYÉS

Une lettre d'embauche doit être établie lorsque vous engagez de nouveaux employés. Elle permet d'informer les nouveaux membres du personnel, à temps plein ou temporaires, de leurs conditions d'emploi, notamment :

- De leur date d'entrée en fonctions ;
- De leur rémunération et autres prestations ;
- De leurs horaires de travail ;
- Du poste auquel ils ont été engagés.

Quelques suggestions relatives à l'établissement et à l'utilisation de la lettre d'embauche :

Étape 1 : Rédiger la lettre

Déterminez les prestations locales rattachées au poste à pourvoir et complétez les sections pertinentes du document, notamment :

- La rémunération ;
- Les bonus et autres prestations telles que l'assurance maladie (quelle est la pratique locale en la matière) ;
- Les horaires de travail ;
- Les heures supplémentaires ;
- Les congés ;
- Le délai de préavis en cas de cessation d'emploi.

Consultez les autorités locales et des cabinets comptables pour savoir quelles sont les prestations normalement accordées. Vérifiez avec d'autres collègues de la RCE pour vous faire une idée des taux en vigueur. Si l'ambassade est déjà opérationnelle, peut-être dispose-t-elle d'un barème des traitements appliqués.

Étape 2 : Faut-il prendre conseil auprès de juristes ?

Dans certains pays, il est parfois souhaitable de prendre conseil auprès de juristes. À titre d'exemple, congédier un employé peut s'avérer difficile et coûteux dans certains pays. Il est parfois bon de faire signer aux employés un contrat de travail détaillé ainsi qu'une lettre d'embauche.

Étape 3 : Rencontrer le candidat et lui présenter la lettre d'embauche

Rencontrer votre futur employé pour lui transmettre la lettre et en discuter vous donne l'occasion d'expliquer les conditions d'emploi et permet au candidat de poser des questions. Vous pouvez aussi à cette occasion exposer vos attentes.

Étape 4 : Donner du temps au candidat pour étudier la lettre d'embauche

Donnez au candidat le temps d'étudier la lettre d'embauche et fixez une date butoir pour l'acceptation de l'offre. Laissez-lui vos coordonnées au cas où il aurait des questions.

Étape 5 : Garder une copie de la lettre d'embauche signée et en donner une copie à l'employé

Dès lors que vous avez reçu la lettre d'embauche, renvoyez-en une copie au nouvel employé. Vous aurez ainsi tous les deux une copie du document signé.

Une lettre d'embauche type est donnée en appendice I.

GESTION DU TEMPS

Le temps est probablement la chose la plus difficile à gérer pour les CCE. Il est assailli de demandes diverses et variées émanant d'organisations, de particuliers et d'entreprises, lesquels attendent souvent une réponse dans un délai des plus brefs. Tel qu'indiqué plus haut dans le présent chapitre et dans l'ensemble du présent guide, les CCE ont plusieurs supérieurs hiérarchiques.

MAINTENIR L'ÉQUILIBRE

Il est important de maintenir un juste équilibre entre votre vie professionnelle et votre vie privée. N'oubliez pas qu'une journée ne compte que 24 heures et que vous pourriez travailler 36 heures par jour, cela ne serait toujours pas suffisant pour satisfaire toutes les demandes. Pour préserver votre santé, votre bien-être personnel et ceux de votre famille, il est important de vous fixer des limites. Gardez du temps pour votre famille, vos loisirs, pour faire du sport.

Vous consacrerez probablement de 10 à 12 heures par jour à votre travail, voire du temps aussi le weekend. Un maximum de 8 heures par jour de travail officiel de bureau peut être un objectif raisonnable, une moyenne de 2 heures pour les activités de représentation, et peut-être une heure pour répondre aux courriels ou appels téléphoniques depuis votre maison le soir. Essayez dans la mesure du possible de ne pas travailler le weekend, sachant que les visiteurs et les activités de représentation risquent parfois de vous en empêcher.

Travailler 7 jours par semaine, 16 heures par jour, est dangereux pour votre santé et le bien-être de votre famille.

La journée de travail du CCE comprend de nombreuses activités qui ne consistent pas directement en des services fournis aux exportateurs du pays d'origine. En tant que CCE et responsable du bureau, vous devez garder du temps pendant la semaine de travail pour traiter des questions suivantes :

- Établissement de rapports/consignation ;
- Développement et entretien des systèmes ;
- Administration : budget, personnel, salaires, achats, biens, télécommunications et systèmes informatique ;
- Appels divers provenant d'ambassadeurs, de visiteurs et d'inspecteurs ;
- Formation, la vôtre et celle de votre personnel ;
- Temps de réflexion sur les stratégies et les résultats ;
- Établissement de réseaux et acquisition de connaissances.

En réalité, 50 % de votre temps de travail quotidien moyen est directement consacré à travailler avec les exportateurs et les clients. Le personnel chargé de la commercialisation devrait consacrer près de 80 % de son temps aux tâches liées aux clients.

Vous pouvez prendre différentes mesures pour limiter vos heures de travail. Le plus important, c'est d'essayer de limiter certaines tâches et de fixer des priorités.

TECHNIQUES QUI VOUS PERMETTRONT DE GAGNER DU TEMPS

Outre l'établissement de priorités entre les nombreuses tâches à réaliser, il existe diverses solutions pour gérer plus efficacement votre charge de travail en réduisant et en limitant votre implication. Par le passé, on

pouvait lire sur le bureau des employés d'IBM : 'Réfléchissez, vous pourriez peut-être éviter de faire ce que vous êtes en train de faire'. Il s'agissait de mettre les employés au défi d'être innovants et malins dans leur travail. N'oubliez jamais ce concept. Voici quelques techniques qui vous permettront de gagner du temps :

- Préparez des réponses aux demandes les plus fréquentes. Mettez-les à la disposition de tous les membres du bureau afin de traiter très rapidement les demandes les plus fréquentes.
- Prenez le temps de construire un site web qui offre les renseignements les plus fréquemment demandés. Orientez les gens vers le site web et faites le connaître pour vous éviter de recevoir ce type de demandes.
- Adoptez des politiques telles que 'Nous ne nous occupons pas des voyages ou de l'hébergement.' Proposez à la place une fiche d'information contenant une liste d'agents de voyage et d'hôtels fiables. Vous gagnerez ainsi un temps précieux que vous n'aurez pas à consacrer à des tâches rébarbatives et improductives.
- La suggestion qui précède entre dans la catégorie des tâches qui peuvent, et devraient être, sous-traitées. Parmi les autres tâches entrant dans cette catégorie figurent : les rapports des organismes de crédit ; la traduction ; l'interprétation ; la construction et la logistique des expositions commerciales (sachant que vous pourrez souhaiter conserver la responsabilité de la coordination et de la supervision globales de l'événement) ; les conseils juridiques, comptables et les relations publiques ; ainsi que les conseils en matière de création d'entreprises dans le pays. Ces tâches doivent être confiées à des personnes ou à des organisations fiables. Les sous-traiter peut vous permettre, à vous et à votre personnel, de gagner un temps considérable.
- N'acceptez pas toutes les invitations de représentation (divertissement d'affaires) ou aux fêtes nationales des ambassades. Soyez sélectif et n'acceptez que lorsque l'invitation peut vous permettre d'allonger votre liste de contacts commerciaux.
- Adoptez des systèmes de traitement automatique ou semi-automatique des 'offres' (des exportateurs) et des 'demandes' (des importateurs) commerciales courantes.
- Ayez toujours à disposition un rapport succinct sur votre pays. Il devrait se présenter sous la forme de feuillets conservés sur support électronique et régulièrement actualisés de manière à pouvoir les combiner de multiples façons pour répondre aux demandes d'informations actualisées sur le marché.
- Pouvez-vous facturer les services à l'heure ou moyennant un tarif forfaitaire à la tâche ? Cette solution toute simple peut transformer votre manière de travailler. Les clients accorderont une valeur à votre temps en payant plus pour les activités particulièrement appréciées, plus utiles.
- Pouvez-vous utiliser des stagiaires ? Des employés à temps partiel ou des sous-traitants ?
- Pouvez-vous utiliser des consultants ? (Vous devez en avoir sur votre liste de contacts.)
- Pouvez-vous travailler avec de gros cabinets comptables ?
- Pouvez-vous transmettre du travail à l'IAC, en particulier les tâches associées à l'organisation des missions et des expositions commerciales ? L'IAC peut-elle vous envoyer du personnel pour gérer des activités données ?
- Pouvez-vous influencer les politiques de l'IAC et ses promesses de sorte que les clients ne nourrissent pas d'attentes irréalistes ?
- Pouvez-vous employer du personnel supplémentaire pour répondre à des besoins à court ou long terme ?

TRAVAILLER EN PARTENARIAT

Les partenariats avec des tiers pour atteindre des objectifs communs sont une solution dans laquelle tout le monde est gagnant. Parmi les partenaires potentiels figurent les chambres, les groupements professionnels, les gouvernements d'États, d'autres ambassades, d'autres ministères, les universités, les écoles de commerce, les organismes touristiques et les promoteurs de foires commerciales. On pense souvent que partager les informations dont l'on dispose signifie renoncer à un bien précieux, que l'on en sera pas récompensé, ou que seule la concurrence en tirera parti.

Et pourtant, en coopérant vous avez souvent tout à gagner, notamment en accédant à d'autres renseignements et en partageant le travail entre un plus grand nombre de personnes. Tous les partenaires en sortent ainsi gagnants. Travailler en partenariat peut être un bon moyen d'élargir votre champ d'activité, d'augmenter vos contacts et d'améliorer la réputation de votre bureau. Concentrez-vous sur le fait que votre 'gâteau' va grossir, ne vous demandez pas si votre part n'est que d'un huitième ou un quart.

CONSEILS POUR ÉTABLIR DES PRIORITÉS

Tel qu'évoqué plus haut, le temps et les ressources que l'on exigera de vous sont sans limite alors que les ressources de votre bureau – budget et personnel – sont limitées. Si vous avez réussi à détourner certaines des demandes et tâches qui vous étaient destinées et que vous pouvez de manière réaliste ne consacrer que 10 à 12 heures par jour à votre travail, alors il est grand temps d'établir des priorités.

Analyse coût-bénéfice

Procédez à une rapide analyse coût-bénéfice. Quels sont les coûts et bénéfices probables pour réaliser les objectifs stratégiques du Poste ? Accordez la priorité aux tâches qui dégagent les plus gros bénéfices, en d'autres termes les meilleurs résultats. Optez pour les tâches les moins coûteuses. Le CCE devrait choisir toutes les activités qui ne coûtent pas cher et produisent les meilleurs résultats.

Employez un filtre politique

Le monde dans lequel évolue le CCE ne respecte pas toujours une logique économique. Il est aussi important d'envisager les tâches à réaliser sous un angle politique. Posez-vous la question suivante : 'Que peut-il se passer de pire si je ne fais pas ceci ou cela ?' La réponse à cette question peut aller de 'Rien d'important' à 'Je perdrais mon emploi'. À ce stade, il vous aura fallu passer chacune des tâches à réaliser par deux filtres importants : un filtre coût-bénéfice et un filtre politique.

Le filtre politique accorde de l'importance aux questions telles que les demandes émanant de ministres, d'associations professionnelles, de l'IAC, ou les questions qui suscitent l'attention des médias. Si vous ne répondez pas à ces requêtes, vous risquez d'être considéré comme « inutile » et la réputation de votre Poste en pâtira, même si les retombées positives directes sur les exportateurs auraient été minimales ou nulles.

Il y a certaines tâches qu'il vous faudra effectuer, même si elles absorbent des ressources considérables et débouchent sur des résultats minimes ou nuls. À titre d'exemple peut être cité le rapport mensuel à présenter au siège. Puis il y a certaines tâches que vous devriez réaliser car elles produisent de bons résultats, même si elles absorbent des ressources considérables. (Coût élevé, résultats élevés.)

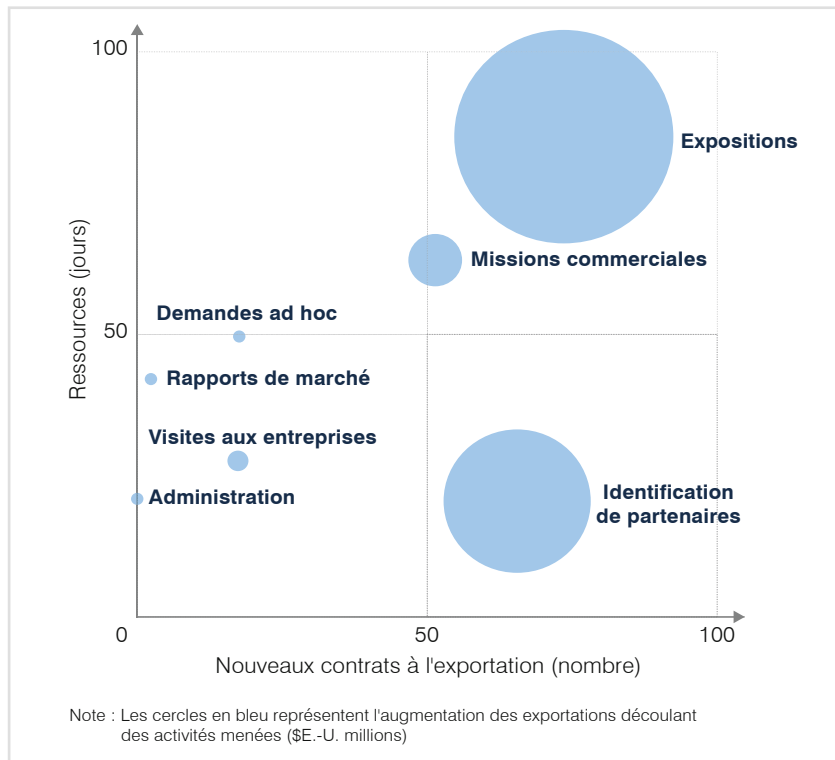
Il y aura aussi des tâches dont vous estimerez qu'elles présentent un coût élevé, ont toutes les chances de produire des résultats minimes et de ne pas poser de difficulté si elles sont laissées de côté. À titre d'exemple peut être citée l'étude de marché à mener sur une branche d'activité donnée dont les vendeurs intéressés n'ont pas encore été identifiés. Évitez-les.

La figure 14 représente les types de résultats qui pourraient découler de différentes activités, en termes de valeur découlant de l'augmentation des exportations. La figure met en balance les résultats obtenus et l'effort déployé par un bureau comptant deux employés (nombre de jours consacrés à la tâche). Les chiffres donnés sont hypothétiques mais faites le calcul en fonction de vos circonstances. À titre d'exemple, même si une exposition commerciale exige des ressources importantes, elle peut donner de bons résultats. L'identification de partenaires tend aussi à donner de bons résultats en exigeant moins de ressources.

À l'inverse, les rapports de marché peuvent exiger un temps considérable alors qu'ils ne sont pas particulièrement productifs car ils arrivent sur le bureau d'un fournisseur qui est déjà probablement engagé à 100 %. Bien qu'elles soient très chronophages, les tâches administratives ne donnent pas directement des résultats positifs.

Les différentes tâches qui relèvent du RCE sont souvent sans fin et peuvent se prêter à un volume de travail illimité. En règle générale, un cadre très occupé peut être appelé à gérer six problèmes différents chaque heure. Grâce aux techniques mentionnées plus haut, vous devriez être en mesure d'accomplir toutes les tâches « incontournables » et de satisfaire à la plupart des exigences de votre fonction. Cela vous laisse du temps pour assumer d'autres fonctions essentielles de gestion d'un bureau, dont bon nombre n'ont pas d'impact direct sur les exportateurs, mais ont une incidence de taille sur le succès du Poste.

Figure 14 : Résultats potentiels des activités du CCE



GÉRER LES DÉCALAGES HORAIRES

Il est à tout moment minuit moins 12 quelque part dans le monde. Gérer les communications avec le siège ou les exportateurs dans le pays d'origine peut devenir un casse-tête d'organisation. L'IAC devrait prendre les choses en main et prôner le suivi de protocoles précis par son propre personnel et les exportateurs. Il n'est pas raisonnable que le CCE réponde à des appels téléphoniques à 2 heures du matin, même si dans son pays d'origine on travaille au même moment. Des compromis sont néanmoins possibles. Soyez disponible tôt le matin ou jusqu'à 22 heures pour les appels importants.

Une autre solution consiste à laisser sur le répondeur de votre bureau un message bilingue pour communiquer les horaires de bureau et expliquer le décalage horaire aux appelants du pays d'origine. Le personnel devra consciencieusement assurer le suivi des messages laissés. Si vous éteignez votre téléphone portable ou le laissez sur messagerie la nuit, cela signifie que c'est le CCE qui est responsable des communications. Pour les appels importants, ce n'est pas un souci, mais cela peut devenir une charge pour les demandes peu importantes.

La chose se complique encore dans les pays islamiques où le weekend s'étend de jeudi à vendredi ou, plus souvent, de vendredi à samedi. Si le pays d'origine travaille de lundi à vendredi, vous risquez de vous retrouver avec seulement trois jours de travail en commun dans la semaine. Cela peut aussi signifier que le CCE travaille samedi et dimanche selon l'horaire local et réponde aux appels téléphoniques et aux messages le vendredi et le samedi du pays d'origine, sans aucune pause donc pendant la semaine.

Dans ce cas-là, l'IAC doit prendre les choses en main et éduquer qui de droit dans le pays hôte sur les horaires adéquats pour communiquer avec le Poste et le visiter. Communiquez les heures d'ouverture du Poste et ses jours fériés sur le site web et utilisez un système de messagerie sur le téléphone du bureau.

Lorsque vous travaillez sur des fuseaux horaires différents ou selon une semaine de travail différente, les gens vous appelleront ou vous rendront visite à des heures inopportunes. Lorsque vous avez pris toutes les mesures possibles pour éviter ces appels, répondez poliment et expliquez ce qu'il en est en indiquant à quel moment la personne pourra attendre une réponse. Être disponible 24 heures sur 24 conforte les appelants dans leurs mauvaises habitudes.

PLANIFIER DES TÂCHES DIVERSES

Un éventail d'autres tâches doivent être programmées sur le calendrier annuel. À moins qu'elles ne soient prévues sur votre programme et biffées à leur achèvement, ces tâches risquent de passer à la trappe. Cela créera des complications en cas de crise au bureau. Les activités énumérées ci-dessous entrent dans la catégorie des tâches «incontournables», une ou deux fois l'an :

- Exercices d'incendie et procédures d'évacuation ;
- Exercices de préparation aux catastrophes naturelles (tremblement de terre, tsunami et autres catastrophes) ;
- Entreposage hors site des archives et de la correspondance (indispensable) ;
- Entraînement et procédures de sûreté ;
- Formation aux premiers secours ;
- Vérification des comptes et des biens ;
- Information et audit sur la sécurité personnelle ;
- Contrôle santé et sécurité au travail ;
- Formation du personnel et du CCE ;
- Évaluation et examen du Poste ;
- Conditions d'emploi du personnel, règles, codes de déontologie et ajustement des traitements ;
- Évaluation et retour d'information du personnel ;
- Gestion des risques pour évaluer les risques potentiels tels que de fraude, de perte de personnel clé, etc. ;
- Assurance du bureau et du personnel ;
- Plan stratégique annuel.

Selon le nombre de membres du personnel dans le bureau de RCE, les activités susmentionnées n'exigent pas une minutie absolue. Prévoyez dans le plan annuel l'équivalent de 14 jours ouvrables pour les activités susmentionnées. Ce délai pourra être revu à la baisse dès lors que les procédures du bureau seront rodées.

TRAVAILLER SELON LES CALENDRIERS NATIONAUX

Arriver avec votre ministre du commerce en visite à une réunion officielle avec le gouvernement hôte pour vous entendre dire qu'un autre ministre de votre pays était là la veille peut être gênant. Cela est particulièrement embarrassant si vous ne saviez pas que l'autre ministre était en ville. Votre ministre du commerce n'appréciera guère.

Le meilleur moyen d'éviter cette situation est d'établir un calendrier national des événements prévus. Ce peut être un simple calendrier des jours fériés et des manifestations nationales, complété par les activités prévues sur votre programme de travail, comme les expositions commerciales, les missions, les séminaires et les visites de personnalités. Dans le cas d'un calendrier plus complexe, il vous faudra le coordonner avec le bureau de l'ambassadeur pour refléter les activités de tous les groupes associés à l'ambassade.

Les liens se multiplient aujourd'hui entre les ministères similaires dans des pays différents et l'on constate un flot ininterrompu de visites, de réunions et d'échanges entre eux. Ces visites peuvent parfois avoir des répercussions au plan commercial, par exemple avec les ministères de l'économie ou le ministère de l'agriculture, de l'industrie ou du tourisme. Soyez informé de ces activités et informez les fonctionnaires compétents ou accompagnez-les aux réunions.

Si d'autres CCE sont en poste dans le pays hôte (comme par exemple des représentants sectoriels ou des représentants du gouvernement d'État) informez-vous sur leurs programmes d'activités, tant pour éviter les chevauchements que pour trouver des possibilités de coopérer.

Le problème des calendriers de manifestations est qu'ils manquent systématiquement de ressources. Il n'est pas rare que l'on parte du principe que les calendriers peuvent être conservés sur ordinateur et mis à jour automatiquement par les parties intéressées. Dans la pratique, une ou deux personnes sont nécessaires pour entretenir et actualiser ces registres ainsi que pour suivre les agences censées fournir l'information. Ces informations doivent être codées comme suit à plusieurs niveaux :

- L'organisateur, un gouvernement par exemple.
- La branche d'activité.
- L'activité, y compris les détails importants tels que si une mission commerciale bénéficie d'un soutien financier de l'IAC du pays d'origine, le nombre de personnes impliquées, les enjeux, etc.
- Les dates et le programme de visites. Il est possible que plusieurs villes prévues et les dates ne sont pas toujours simples à fixer ou confirmer. Demandez des dates indicatives 12 mois à l'avance, puis plusieurs dates à mesure que le programme prend corps et est affiné.
- Le chef de mission, notamment s'il s'agit d'un ministre ou d'une personnalité. Des questions de sécurité peuvent se poser et l'accès à certaines informations relatives au programme pourrait être limité à quelques personnes.
- Le nom, l'adresse, l'adresse électronique, le numéro de téléphone professionnel et de téléphone portable du coordonnateur du pays d'origine. Les coordonnateurs changent souvent au cours d'un projet, ce qui signifie que leurs coordonnées doivent être sans cesse actualisées.
- Le nom, l'adresse, l'adresse électronique, le numéro de téléphone professionnel et de téléphone portable du coordonnateur du pays hôte.
- Les autres organisations participantes. Les organisations internationales peuvent avoir un homologue dans le pays hôte.

Si vous n'avez pas accès à des informations aussi détaillées, qui sont par ailleurs constamment actualisées, le calendrier n'offre pas les informations dont vous avez besoin et devient rapidement obsolète. Coordonner ce calendrier entre de multiples organisations et agences n'est pas une mince affaire. Cela exige un engagement de chaque instant et des ressources en personnel significatives. Cette tâche ne devrait pas revenir aux RCE mais aux IAC.

Il vous faudra probablement accepter des compromis et un calendrier imparfait. Un membre du bureau du Poste devrait se voir demander de tenir à jour le calendrier du bureau, lequel devrait être accessible à tous en ligne. Toutes les informations relatives aux activités et programmes futurs devraient être indiquées sur ce calendrier en précisant s'il s'agit d'une mission commerciale ou d'un séminaire, par exemple, pour permettre des recherches thématiques. Ce calendrier pourrait être communiqué à d'autres RCE du pays hôte et aux autres services de l'ambassade.

BUDGETS

Les bureaux de RCE ne sont pas en mesure de financer toutes leurs activités en les facturant. Lorsque le service est facturé, des financements supplémentaires d'autres sources doivent néanmoins être trouvés. Voir le chapitre 4 pour une discussion plus approfondie de la facturation des services.

Gérer un bureau international viable est coûteux. Un budget annuel est généralement établi, qui doit couvrir :

- Les traitements et indemnités versés au CCE et à sa famille ;
- Les traitements et indemnités versés au personnel auxiliaire basé dans le pays d'origine ;
- Les traitements et indemnités versés au personnel local, tels les bonus ou assurances maladie ;
- Les dépenses en heures supplémentaires et en personnel de relève ;
- Le loyer des bureaux et autres biens immobiliers, comme les logements le cas échéant ;
- Les équipements tels l'ameublement, les véhicules et équipements informatique ;
- Les frais de fonctionnement (électricité, eau, gaz, fournitures de bureau, véhicules, taxes, nettoyage, protection incendie et consultants, par exemple) ;
- La maintenance, comme par exemple les abonnements, la maintenance de l'équipement informatique, des bureaux et l'entretien ;
- Les voyages et les frais de subsistance liés aux visites aux exportateurs, dans d'autres villes et les congés dans les foyers ;
- Les dépenses relatives aux projets, missions et expositions commerciales, missions d'acheteurs, publicité, consultants et publications ;

- Les dépenses accessoires et diverses, comme par exemple les frais de recrutement de personnel, de stockage, les frais d'élimination, de formation et les avances de caisse ;
- Les provisions pour imprévus.

Si la RCE est gérée de toute autre manière, comme par exemple par un représentant 'volant' opérant depuis une chambre d'hôtel ou d'un bureau tout équipé loué uniquement lorsqu'il se trouve dans le pays, la structure des coûts sera différente. Dans le cas d'un bureau de CCE implanté sur le terrain, toutes les dépenses susmentionnées doivent être provisionnées au budget. Les fonds sont généralement transférés par virement bancaire et mis à la disposition du CCE sur un compte bancaire officiel dont le CCE est signataire.

Une certaine discipline budgétaire est nécessaire. À titre d'exemple, les fonds alloués aux traitements et aux biens immobiliers ne doivent pas être utilisés pour les projets. Les lignes budgétaires doivent être respectées à l'heure d'allouer les fonds. L'établissement et la planification du budget est un exercice qui exige une grande discipline. Il n'est pas possible de budgéter les imprévus, mais essayez néanmoins, dans vos estimations, de vous rapprocher le plus possible des dépenses effectives.

GESTION DES FONDS

Les fonds doivent être gérés dans le respect des normes comptables de l'IAC. Bien souvent les sommes en jeu sont considérables et le risque de fraude existe en l'absence de procédures appropriées et de contrôles croisés. Le CCE doit prendre conseil auprès de professionnels pour s'assurer que les flux de dépenses et de recettes sont clairement établis.

Par principe, les responsabilités doivent être clairement définies et les plafonds de dépenses doivent être établis pour chaque personne. Un autre principe de bon sens mérite d'être pris en compte, à savoir prévoir plusieurs signataires pour les dépenses importantes. Cette pratique permet un double contrôle des montants et limite les risques de fraude possible lorsqu'une seule personne est responsable des dépenses et de la présentation de rapports sur l'utilisation des fonds. Dans l'idéal, la personne qui dépense les fonds ne devrait pas être celle qui approuve les dépenses. Les rôles devraient être séparés.

Lorsque des fonds sont dépensés, ils devraient être consignés comme ayant été dépensés en exécution des différents postes de dépenses inscrits au budget. Une ventilation plus détaillée est possible si nécessaire, mais non indispensable pour autant que les lignes de dépenses soient connues dans les grandes lignes. Le suivi des dépenses par poste budgétaire est aussi extrêmement utile à l'heure d'établir le budget de l'année suivante.

Il est judicieux d'allouer les fonds au personnel appelé à gérer des projets, lequel est alors responsable de l'achèvement du projet dans les limites du budget alloué. L'autre solution consiste pour eux à 'facturer' ce dont ils pensent avoir besoin, des sommes qui excèdent souvent le budget alloué.

RÉGIES D'AVANCE

La plupart des RCE utilisent des régies d'avance à leur banque locale. Ces régies d'avance fonctionnent comme suit :

- L'IAC, ou toute autre organisation qui finance la RCE, verse une somme d'argent sur le compte bancaire local du CCE. Cet argent est généralement converti en monnaie locale. Le CCE utilise ensuite ces fonds des régies d'avance pour régler les factures officielles locales. Les reçus relatifs à ces dépenses locales sont conservés et se voient attribuer un code dans le grand livre général (voir plus bas).
- Lorsque les fonds des régies d'avance diminuent, l'IAC réapprovisionne le compte pour le maintenir à son niveau initial. L'IAC sait combien elle doit verser car elle dispose des reçus codés, officiels, pour prouver que toutes les dépenses ont réellement été engagées.

À titre d'exemple, la valeur de la régie d'avance peut se situer à \$E.-U. 100 000. Les dépenses du mois atteignent, par exemple, un total de \$E.-U. 75 000. Les reçus relatifs à ces dépenses sont codés à l'aide de codes du grand livre général et les reçus sont envoyés à l'IAC. La procédure est habituellement électronique et

l'essentiel des dépenses et reçus figurent sur des cartes de crédit. L'IAC dispose de reçus pour des dépenses d'un montant de \$E.-U. 75 000 et sait exactement comment cet argent a été dépensé. L'IAC réalimente alors la régie d'avance en y versant \$E.-U. 75 000 de sorte que le solde soit à nouveau de \$E.-U. 100 000.

Ce type de gestion des comptes offre une maîtrise relativement solide des fonds. Personnes dans le bureau de CCE ne peut dépenser plus de \$E.-U. 100 000 à la fois. Les dépenses peuvent être régulièrement rapprochées, vraisemblablement tous les mois. Les fonds peuvent aussi être réapprovisionnés plus fréquemment en période de grande activité entraînant des dépenses plus nombreuses. L'inconvénient est que le Poste peut se retrouver à court de fonds en l'absence de réapprovisionnement automatique.

VÉRIFICATIONS ET AUDITS

Instaurez des vérifications financières mensuelles. À la fin de chaque mois, les montants dépensés ou les recettes encaissées sont additionnés pour chaque poste budgétaire. Cette procédure permet une comparaison des dépenses effectives et des montants budgétisés ou de la part du budget à l'instant T.

Le bureau peut être tenu d'établir un rapport mensuel, lequel pourrait englober toutes les activités de marketing. Le RCE et l'IAC peuvent ainsi avoir une vue instantanée de l'exécution du budget par le Poste. Le budget est-il respecté ou va-t-il se trouver à court de fonds ?

Grâce à l'informatique et aux logiciels adéquats, il devrait être possible de suivre en temps réel la situation financière du Poste, ce qui permet à la direction de suivre la situation financière exacte à l'instant T et pas uniquement à la fin du mois.

Une fois par an au moins, un audit formel devrait être réalisé par des vérificateurs aux comptes externes chargés d'examiner les livres et de les approuver en tant que registre exact des dépenses et des recettes, conformément aux règles officielles.

Ce moment peut aussi être bien choisi pour réaliser un audit des équipements pour s'assurer que le stock correspond bien à ce qui figure dans les registres. Les équipements obsolètes doivent aussi être sortis du bilan, vendus ou éliminés.

ÉTATS FINANCIERS

L'IAC disposera vraisemblablement de ses propres systèmes comptables et d'un plan comptable que le RCE sera tenu de suivre. Il devrait se présenter comme suit :

Tableau 19 : Plan comptable – vue d'ensemble

Comptes du bilan	Comptes de résultat
<ul style="list-style-type: none"> ■ Actif ■ Passif ■ Actifs nets (solde des fonds) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Recettes d'exploitation ■ Dépenses d'exploitation ■ Recettes et profits hors exploitation ■ Dépenses et pertes hors exploitation

Un plan comptable est établi en vertu de ces postes du bilan, lequel consiste en une liste des comptes recensés par l'IAC et mis à disposition pour comptabilisation dans le grand livre général. Le plan comptable peut être relativement long et complexe. L'IAC ayant plusieurs Postes à l'étranger peut compter jusqu'à plus de mille comptes.

Chaque compte figurant sur le plan comptable se voit habituellement attribuer un nom et un numéro unique qui permettront de l'identifier. Les numéros de compte se composent généralement d'au moins cinq chiffres, chaque chiffre représentant un item.

Un écart entre les chiffres permet d'ajouter des comptes ultérieurement. L'exemple ci-dessous représente une liste partielle de plan comptable.

Tableau 20 : Plan comptable type

Numéros de compte 10000 – 16999	Actifs à court terme
10100	Liquidités – contrôle régulier
10200	Liquidités – contrôle compte salaires
10600	Petite caisse
12100	Sommes à recevoir
12500	Provision pour créances douteuses
13100	Stock
14100	Fournitures
15300	Assurance prépayée
Numéros de compte 17000 – 18999	Immobilisations corporelles
17000	Terrains
17100	Bâtiments
17300	Équipements
17800	Véhicules
18100	Cumul des amortissements – bâtiments
18300	Cumul des amortissements – équipements

INSCRIPTIONS AU GRAND LIVRE

Utiliser un système de codage des comptes dans le grand livre général, comme suggéré au tableau 21, permet au CCE ou à l'IAC de regrouper les paiements par type de dépenses.

Ce type de codage présente quatre avantages :

- Connaître les coûts réels vous aide à établir un budget pour les années qui suivent ;
- Comparer les coûts réels d'une année sur l'autre, ou d'une exposition à une autre, ou comparer avec d'autres postes de RCE, peut vous donner une bonne indication des secteurs dans lesquels les dépenses sont beaucoup trop élevées ou trop basses ;
- Il permet aussi d'estimer les retours sur investissement et les résultats obtenus ;
- Le codage peut être exigé pour des raisons fiscales. Certaines dépenses sont imposables, d'autres non.

Le tableau ci-dessous n'est donné qu'à titre d'exemple. Les codes réellement utilisés devraient être conçus sur mesure pour répondre aux besoins de l'IAC et du gestionnaire. À la fin de l'année, la simple addition de toutes les dépenses codées à l'aide de chiffres de 6000 à 6200 vous donnera une excellente estimation du coût de l'exploitation de quatre expositions commerciales. Vous pouvez aussi, d'un seul coup d'œil, voir les dépenses qui ont été consenties pour engager du personnel temporaire (code 6010).

Le suivi et le codage de toutes ces dépenses ont un coût. Faites en sorte que les codes contiennent le minimum de détail. N'exigez davantage de détails dans les codes que lorsque cela est réellement nécessaire. À titre d'exemple, il est probablement utile de savoir qu'engager du personnel temporaire pour quatre expositions commerciales coûte \$E.-U. 50 000 sur une année. Mais il n'est guère utile de savoir que \$E.-U. 40 000 ont été dépensés pour le personnel féminin et \$E.-U. 10 000 pour le personnel masculin.

Tableau 21 : Codes types du grand livre pour les expositions commerciales

Codes du grand livre pour le poste de CCE (section relative aux expositions commerciales)	Description
6000	Location d'emplacements dans les foires commerciales
6008	Location de plantes en pot pour les expositions commerciales
6009	Location d'équipement pour les expositions commerciales (générateurs, écrans TV, etc.)
6010	Personnel temporaire engagé pour les expositions commerciales
6020	Fret associé aux expositions commerciales
6030	Conception d'expositions commerciales
6040	Photos et graphisme pour expositions commerciales
6041	Mobilier et installations pour les expositions commerciales
6042	Électricité, eau, gaz pour les expositions commerciales
6045	Frais de communication pour les expositions commerciales (Internet, téléphone, télécopie, TV)
6050	Frais de publicité associés aux expositions commerciales
6070	Frais de représentation associés aux expositions commerciales
6080	Autres dépenses associées aux expositions commerciales
6081-6200	Réserves pour dépenses liées aux futures expositions commerciales

CENTRES DE COÛTS

L'IAC peut étudier ses données financières sous des angles différents. Elle peut comparer l'évolution des dépenses entre les postes de RCE. Pour cela, un système de codage redondant sera nécessaire, impliquant, exemple, un numéro de centre de coût pour chaque Poste.

TAUX DE CHANGE

La RCE est généralement assurée dans un pays dont la monnaie est différente de celle du pays d'origine, ce qui entraîne des difficultés liées à la fluctuation des taux de change. À titre d'exemple, si le budget a été établi dans la devise du pays d'origine à \$E.-U. 1 million pour l'année et que le taux de change avec le pays hôte varie de 8 %, le budget doit être revu. Si la devise fluctue de 8 %, cela signifie soit qu'il manque \$E.-U. 80 000 au RCE pour régler les dépenses du Poste (si la fluctuation est défavorable à la devise de votre pays d'origine), soit qu'il dispose de \$E.-U. 80 000 de plus que prévu au budget si la fluctuation lui est favorable.

Ces fluctuations des taux de change exigent une gestion vigilante :

- Consignez le taux de change au moment du paiement pour savoir combien d'unités de la devise du pays d'origine ont alors été dépensées ;
- Instituez une politique d'ajustement du budget et des fonds alloués à la RCE. L'ajustement peut avoir lieu tous les six mois ou lorsque le taux de change évolue de plus de 2 % par rapport au dernier ajustement.

S'agissant des salaires, le CCE et le personnel peuvent se retrouver avec moins ou avec plus selon l'évolution des taux de change. Déterminer le salaire en devise locale permet d'éviter ces incertitudes. L'équité doit être LA règle. Le CCE et le personnel ne doivent pas être injustement pénalisés, pas plus qu'ils ne devraient indument profiter des fluctuations des taux de change.

Des mesures devraient être prises pour compenser les fluctuations des taux de change au-delà d'une fourchette convenue. Il n'est pas possible d'opérer des ajustements à chaque fois que la devise fluctue – elle peut le faire des centaines de fois par jour. Une procédure devrait être énoncée et acceptée dans les conditions de travail du CCE et de son personnel.

INFLATION

L'inflation, qu'elle touche le pays d'origine ou le pays hôte, peut totalement chambouler les budgets et les principes d'équité. Dans la pratique, le problème est semblable aux problèmes liés aux fluctuations des taux de change. À titre d'exemple, un taux d'inflation relativement élevé dans le pays d'origine peut être associé à des augmentations de salaire pour le RCE et son personnel. Ces augmentations de salaire peuvent représenter un profit inattendu pour le RCE et son personnel car elles ne seront pas suivies d'une augmentation des prix dans le pays hôte.

Le personnel de RCE se plaint rarement de ce type de variation. En revanche, il se plaint toujours lorsque l'inflation dans le pays entraîne une augmentation du coût de la vie. Si les salaires sont établis dans la devise du pays d'origine, les salaires du CCE et de son personnel ne leur permettront plus d'acheter la même quantité de biens et de services dans le pays hôte.

Le moyen le plus juste de régler le problème d'une inflation élevée dans un pays est de se doter d'une politique, comme plus haut en cas de fluctuation des taux de change. Un seuil d'intervention donné devrait être fixé et accepté dans les conditions d'emploi au moment où le CCE prend ses fonctions.

RECOUVREMENT DES COÛTS

Il existe bien des situations dans lesquelles le CCE peut être contraint d'effectuer des paiements sur le budget de RCE, mais dont le montant pourra être recouvré auprès de tiers ayant bénéficié de la dépense ou l'ayant demandée. Il convient de noter qu'il ne s'agit pas là de facturation du service. Quelques exemples :

- Paiement de l'hébergement d'un ministre du commerce et de ses repas à l'hôtel. Ces dépenses peuvent être recouvrées auprès du ministère concerné ou de l'IAC ;
- Paiements effectués pour l'achat d'un dossier d'appel d'offre à la demande d'une entreprise ;
- Paiements effectués pour la traduction de documents ou de matériel promotionnel à la demande d'une entreprise ;
- Paiements effectués pour l'achat et l'expédition d'échantillons.

Le CCE peut être appelé à réaliser des paiements dans de nombreuses autres situations. Ces dépenses doivent faire l'objet d'un suivi particulier et doivent être compensées dans les comptes lorsque les coûts sont recouvrés auprès des bénéficiaires, ce qui peut intervenir des mois après que le paiement a été réalisé.

Essayez d'obtenir de l'IAC qu'elle assure le suivi de ces créances. Le recouvrement des créances peut prendre du temps et coûter de l'argent, notamment lorsque les clients sont lents ou réticents à payer. Il arrive aussi que le client ne paye tout bonnement pas. L'IAC doit décider du traitement qu'elle va réserver à ces clients. Il doit exister, à l'échelle de l'organisation, un mécanisme permettant de suivre les mauvais payeurs pour faire en sorte que les dettes ne soient pas aggravées en assumant de nouvelles dépenses au titre d'un autre poste de CCE. Prenez conseil auprès de juristes. Garder des entreprises sur une 'liste de mauvais payeurs' peut avoir des conséquences juridiques.

SOUS-TRAITER LA COMPTABILITÉ

Si la RCE est un petit bureau comptant quelques employés à peine, il peut s'avérer plus rentable de sous-traiter la comptabilité de base auprès d'un cabinet comptable. Dans le cas d'un bureau plus important, disposer d'un comptable ou d'un commis-comptable peut se justifier.

Il convient aussi de s'attacher les services de professionnels pour établir le plan comptable, les codes du grand livre général et pour mettre en œuvre les systèmes. Dans la plupart des cas, c'est auprès de l'IAC que vous trouverez ces compétences, ce qui permettra aussi un codage uniforme dans toute l'organisation.

SYSTÈMES D'INFORMATION

BESOINS ESSENTIELS

La technologie est en constante évolution. Les CCE doivent suivre l'évolution de la technologie dans les milieux d'affaires. Le bureau de CCE a besoin de :

- Un système d'informatique en réseau dans son bureau ;
- Un système de courrier électronique relié aux autres systèmes, et surtout à un carnet de contacts ;
- Un système comptable intégré à son système informatique en réseau ;
- Un accès à Internet et au Wi-Fi dans le bureau ;
- Pouvoir produire et gérer des photos et des images ;
- Un système de secours pour tous les systèmes électroniques ;
- De téléphones mobiles synchronisés avec les ordinateurs professionnels, les systèmes de courriel et le carnet de contacts ;
- D'ordinateurs portables synchronisés avec les ordinateurs professionnels ;
- D'imprimantes et de télécopieurs reliés par Wi-Fi au réseau informatique ;
- De scanners reliés au réseau interne ;
- Un site web, voire un blog pour le Poste ;
- Éventuellement, d'un accès aux sites de médias sociaux tels que Facebook et LinkedIn ainsi que d'installations de vidéoconférence et d'une salle de réunion équipée à cet effet.

PLATEFORMES ET LOGICIELS

Environ 80 % des entreprises dans le monde utilisent la plateforme Microsoft Windows. Il existe cependant d'autres systèmes, tels Apple, Linux ou Google. Sur cette plateforme, le bureau aura besoin de :

- Courriel ;
- Traitement de texte ;
- Tableur ;
- Graphisme ;
- Photos et images ;
- Éventuellement d'un logiciel de gestion de projets et d'un logiciel comptable ;
- Système de sécurité et de détecteurs de maliciel (logiciel malveillant) ;
- Archives et stockage.

Les solutions d'entreprise évoluent rapidement vers l'informatique en nuage. Au cours des années à venir, il est probable que la plupart des applications et du stockage passent à l'informatique en nuage. En d'autres termes, données et logiciels ne sont plus stockés sur une disquette dans un ordinateur mais dans de vastes systèmes de stockage de données créés dans le monde entier avec duplication intégrée pour assurer la sécurité et une sauvegarde en cas de catastrophe.

RECOURIR AUX EXPERTS ET À LA FORMATION

Vous aurez probablement besoin d'experts pour vous aider à concevoir ; équiper et assurer la maintenance de votre réseau. Ces services peuvent être sous-traités (sur une base contractuelle dans certains cas) ; vous pouvez employer un spécialiste ; ou l'IAC peut fournir le personnel qualifié pour installer et assurer la maintenance des systèmes.

Le personnel aura probablement besoin d'une formation pour utiliser au mieux la technologie. Le plus censé est d'organiser des formations annuelles car la technologie évolue et change très rapidement. Le personnel doit aussi être entraîné aux procédures de sécurité telles que l'utilisation de mots de passe, leur protection et le fait qu'ils doivent être régulièrement modifiés.

SÉPARER TRAVAIL ET VIE PRIVÉE

Parce que vie professionnelle et vie privée se chevauchent, il est souvent difficile de séparer courriels et appels téléphoniques personnels des activités professionnelles. Des priorités doivent être établies et respectées. Imposer une politique stricte interdisant les appels personnels sur le téléphone portable professionnel n'est pas simple. Quand un collaborateur appelle son conjoint pour l'informer qu'il/elle travaillera tard au bureau, s'agit-il d'un appel personnel ou professionnel ? Cela décourage aussi le personnel de travailler en dehors des heures de bureau. D'un autre côté, en l'absence de directives, le bureau risque de devoir assumer tous les frais de téléphone et de communication personnels des employés.

Une solution de compromis peut consister à accepter de couvrir une partie des appels privés et de régler le coût des services Wi-Fi au domicile des employés. Le principe qui prévaut est celui de l'équité, les employés ne subventionnent pas les frais de bureau, conjugué à celui de la générosité, qui les encourage à continuer de travailler en dehors du bureau. À titre d'exemple, pour des raisons de décalage horaire, il est possible que le personnel ne puisse discuter avec les clients du pays d'origine que le soir.

Étant donné que le personnel doit voyager, voire travailler depuis son domicile, il doit absolument posséder un ordinateur portable. La pratique la plus courante consiste à fournir au personnel les équipements et logiciels appropriés. Pour des raisons de sécurité, appliquez une politique stricte quant au matériel qui pourra être téléchargé sur ces ordinateurs et utilisé par le reste de la famille.

SITE WEB DU BUREAU

Un site web bien conçu est indispensable pour tous les Postes de CCE. Ils peuvent constituer une source d'information importante et répondre directement à un grand nombre de questions courantes. Il peut aussi faire office d'outil de communication permettant d'informer les clients des changements survenus sur le marché ou des nouveaux débouchés.

La plupart des sites web sont à la fois conçus et entretenus par les IAC. Ils reflètent les investissements considérables en temps et en argent nécessaires à leur fonctionnement. Les sites doivent être conçus de manière à ce qu'ils soient utiles non seulement aux exportateurs de votre propre pays, mais aussi aux importateurs venus d'ailleurs. Ainsi, des versions en plusieurs langues sont souvent nécessaires, ce qui accroît considérablement le coût de l'entretien des sites.

Si le site est conçu et entretenu séparément par l'IAC, le CCE doit sérieusement réfléchir au contenu du site. Le site web doit servir plusieurs objectifs :

- Il doit permettre au CCE de gagner du temps en répondant aux questions facilement prévisibles : horaires d'ouverture du bureau, adresse, liste des jours fériés, coordonnées des employés principaux, prescriptions en matière de visa pour entrer dans le pays et où les obtenir, liens vers des données économiques sur le pays d'origine et sur le pays du Poste.
- Le site web peut aussi être un puissant outil de recrutement pour les événements promotionnels grâce à une simple liste des événements prévus sur les 18 mois à venir. Il devrait aussi contenir des informations sur les types d'entreprises qui devraient participer à ces événements et pourquoi. Le site web peut aussi offrir aux entreprises des services d'enregistrement et permettant de recevoir automatiquement des informations supplémentaires.
- Il peut aussi faire fonction de panneau d'affichage de renseignements importants et renvoyer à un système 'd'offres et de demandes' pour les exportateurs et les importateurs désireux de vendre et d'acheter.

Les sites web ne sont utilisés que dans la mesure où ils offrent des informations utiles et actualisées. Si le site n'est pas entretenu, les gens ne le visiteront pas une deuxième fois et il cessera rapidement d'être utilisé.

Si l'IAC n'a pas créé de site web, cette tâche complexe risque d'incomber au CCE. Le site doit être aussi simple que possible. L'entretien du site est très coûteux. La tâche doit être confiée à quelqu'un et prévue dans un contrat de travail. L'entretien du site web exige un réel investissement en temps. Le site web peut, par exemple, présenter les informations de base suivantes :

- Études et rapports actualisés sur les marchés (voir chapitre 4) ;
- Programme des manifestations qui seront soutenues par le Poste sur les deux années à venir ;

- Coordonnées du bureau et plan d'accès ;
- Présentation des services offerts ou non par le bureau ;
- Bulletin d'information ou blog ;
- Liste des 'offres et demandes' récentes de produits ou de services.

INTRANET DU BUREAU

L'Intranet est une version interne d'Internet. L'Intranet se limite habituellement aux communications internes et au partage de l'information au sein d'une organisation. Il est généralement conçu et mis à disposition par l'IAC qui souhaite habituellement diffuser l'information à l'échelle de tout le réseau, comme par exemple les nouvelles conditions de service, les avis de vacances de postes internes, les manuels et directives administratives.

Même dans un petit bureau un Intranet peut être utile, mais s'il est conçu au niveau central il n'est pas logique de refaire le travail déjà accompli. Des systèmes simples fonctionnant uniquement au sein du bureau sont possibles. Étant donné que les CCE doivent souvent voyager, y compris vers leur pays d'origine, l'Intranet doit être accessible à distance.

SÉCURITÉ ET SAUVEGARDE

Tous les systèmes d'information sont exposés au risque de sabotage, de piratage, de vol et de catastrophe, comme l'incendie ou l'inondation. Tous les systèmes de RCE doivent être équipés de dispositifs de sécurité et de pare-feu de grande qualité. Le personnel doit être régulièrement formé aux mesures de sécurité et des sauvegardes hors-site doivent être conservées de sorte qu'en cas de catastrophe, le bureau puisse rapidement redevenir opérationnel. Mettre en œuvre des mesures de sécurité exige de l'argent mais surtout du temps et des efforts constants. Mais l'absence de telles mesures peut coûter plus cher encore.

Outre les mesures d'ordre technique doit doivent être prises pour sécuriser les données, des procédures locales doivent être mises en œuvre pour garantir plusieurs niveaux de sécurité des données et les préserver de ceux qui ne devraient pas y avoir accès. Ces mesures techniques prises au sein des ambassades exigent habituellement plusieurs niveaux de sécurité et d'autorisations pour y accéder.

Dans le cas d'un bureau commercial, les secrets commerciaux doivent être protégés. Des secrets d'État ou des renseignements gouvernementaux peuvent aussi y être détenus, tel que l'itinéraire d'un ministre en visite, qui doivent être tenus confidentiels. Les mesures de sécurité qui doivent être mises en œuvre impliquent des procédures de vérification du personnel, des mots de passe sûrs, le respect du caractère sacré de chaque mot de passe, une modification régulière des mots de passe, la formation du personnel aux procédures de sécurité, au cryptage des données et aux protocoles régissant l'utilisation des ordinateurs et des données à domicile.

UTILISATION DES MÉDIAS SOCIAUX

Nombreuses sont les définitions données des médias sociaux, mais ce qu'ils ont en commun c'est l'interconnectivité et la possibilité qu'ils offrent aux individus d'échanger des idées avec d'autres ou de constituer des groupes autour d'un intérêt commun. Une seule idée peut être multipliée à une vitesse exponentielle grâce au bouche à oreille. Dans le même temps, plutôt que d'être des consommateurs passifs d'informations ou d'idées, les utilisateurs peuvent générer du contenu. L'infrastructure de base des médias sociaux est Internet. Différentes applications logicielles ont été conçues pour permettre une communication rapide et interactive via Internet. Leur utilisation est exponentielle.

Le présent chapitre se demande comment les CCE pourraient utiliser les médias sociaux, étudie leur potentiel et leurs limites.

L'utilisation des médias sociaux n'a réellement commencé à décoller qu'autour de 2009. Vous trouverez ci-dessous un lien vers une carte animée représentant l'évolution de la popularité des différents systèmes depuis lors. Bien que cette carte ait été créée en décembre 2012, elle révèle une propagation rapide des médias sociaux à travers le monde. Voir <http://vincos.it/world-map-of-social-networks/>

Parmi les types de médias sociaux pouvant être utiles aux CCE figurent :

- Les blogs ;
- Les projets collaboratifs tels que Wikipedia et autres Wikis ;
- Les microblogs tels que Twitter ;
- Les communautés de contenu telles que YouTube ;
- Les sites de réseaux sociaux tels que Facebook, LinkedIn et Google+ ;
- Les sites de partage de photos tels que Flickr et Picasa ;
- Les sites d'événementiel tels qu'Eventful.

QU'EST-IL POSSIBLE DE FAIRE AVEC LES MÉDIAS SOCIAUX ?

Les médias sociaux permettent aux utilisateurs de :

- Toucher rapidement un grand nombre de personnes ;
- Envoyer un message ciblé à ceux qui suivent un sujet donné ;
- Susciter un intérêt puis orienter les personnes intéressées vers un site d'entreprise ;
- Constituer des groupes d'intérêts communs et échanger des points de vue, des informations, des photos, des vidéos et autres contenus ;
- Suivre et mesurer l'utilisation de mots clés pour évaluer la popularité d'un sujet donné.

Les médias sociaux recourent au marketing 'push' et 'pull'. Le marketing 'push' implique la mise en œuvre de diverses activités pour délivrer un message au client idéal. L'agent de marketing contrôle le contenu du message, comment il est perçu, où et quand.

Le marketing 'pull' implique des activités qui encouragent l'acheteur potentiel à venir vers vous pour savoir si vous avez quelque chose d'intéressant à proposer. Les activités de marketing 'pull' permettent de nouer des relations et peuvent inclure la tenue de blogs, le podcasting ou baladodiffusion, le marketing d'articles et le réseautage (en ligne et hors ligne). Le marketing 'pull' utilise la loi de l'attraction en intégrant toutes les composantes de votre marque personnelle pour attirer et fidéliser les utilisateurs.

Un résumé simplifié de trois des intérêts principaux du marketing 'push' et 'pull' est donné au tableau 22.

Le concept du marketing 'push ou pull' est simplifié à l'extrême car Twitter, par exemple, montre bien qu'il est possible de combiner les deux stratégies. Nombre de marques connues utilisent à la fois des stratégies push et pull pour susciter l'intérêt de ceux qui les suivent tout en atteignant des petits groupes ciblés de personnes. Les frontières commencent à s'estomper entre les médias sociaux sur lesquels on retrouve à la fois de la vente individuelle et des informations.

Tableau 22 : Principales applications et atouts des médias sociaux

Nom	Utilisation	Push ou pull ?
Facebook	Permet aux individus d'échanger des informations, des photos et de constituer des groupes autour d'intérêts similaires	Permet d'attirer des individus vers votre réseau.
Twitter	Twitter permet de diffuser instantanément des informations et est particulièrement populaire parmi les journalistes	Permet d'envoyer de l'information à un grand nombre de personnes. Rapide.
LinkedIn	Utilisé par les milieux d'affaires. Des groupes peuvent être constitués uniquement sur invitation.	Permet d'attirer des individus vers votre réseau.

Le marketing 'pull' vise à développer des relations qui vont attirer votre client 'idéal'. Il met en avant la valeur de votre offre auprès des clients potentiels afin de les attirer tout naturellement vers vos produits ou services.

FAUT-IL UTILISER LES MÉDIAS SOCIAUX ?

Avant que de formuler une série de recommandations relatives à l'utilisation des médias sociaux, il est utile d'étudier le monde dans lequel opère le CCE. On estime que 80 % des RCE sont implantés dans des pays développés parce que c'est là où se trouvent les marchés. La communication avec les acheteurs concerne principalement les marchés dotés d'infrastructures de communication sophistiquées.

Pour décrocher des contrats à l'exportation, il convient généralement de travailler avec un très petit nombre d'acheteurs et de vendeurs choisis avec soin – souvent un vendeur et environ six distributeurs potentiels. Le RCE communique rarement avec un marché de masse dans son pays d'origine. L'IAC ou l'OPC peut jouer ce rôle, mais le CCE travaillera avec un groupe d'intérêt beaucoup plus petit et ciblé – les entreprises désireuses de vendre dans le pays hôte du RCE.

Les CCE assument souvent des rôles multiples, ce qui signifie que les médias sociaux peuvent leur être plus ou moins utiles. À titre d'exemple, les médias sociaux peuvent s'avérer très utiles pour établir une marque nationale mais ne pas présenter un grand intérêt pour régler les différends commerciaux. Les CCE n'ont qu'un temps limité pour parcourir les médias sociaux et générer du contenu.

Le tableau 23 contient une liste des activités pour lesquelles les RCE pourraient présenter un avantage stratégique. Elles ont été classées en fonction du nombre de clients ou de contacts qui pourraient être associés à l'activité en question, dans le pays d'origine ou dans le pays hôte. Les chiffres donnent une idée de l'ampleur mais ne sont pas des chiffres absolus. Les activités ont été classées selon qu'elles se prêtent à une stratégie pull ou push.

Le tableau 23 démontre que :

- La plupart des activités de RCE impliquent un nombre de personnes ou d'entités relativement limité. Certaines activités peuvent être répétées d'une année sur l'autre, mais avec des clients et des publics cibles différents.
- Il existe un clivage entre le marché du pays hôte et celui du pays d'origine, le CCE pouvant souhaiter atteindre un grand nombre de personnes dans un pays, mais pas nécessairement dans l'autre.
- Pour environ neuf activités différentes, le public visé peut dépasser 1 000 personnes. Six d'entre elles sont essentiellement axées sur le pays hôte.
- Ces neuf activités pourraient bénéficier des médias sociaux.

Les médias sociaux peuvent potentiellement être utilisés pour tout type d'activité. Ils ne présentent d'autre limite que celle de l'imagination et pour les CCE les contraintes de temps. En théorie, il devrait être possible de constituer des groupes d'exportateurs et des groupes d'importateurs et, à l'aide de filtres, de faire en sorte que les deux parties ne reçoivent que les communications qui les concernent.

Le CCE devrait être capable de tenir un blog informant tous les contacts des activités de RCE, qui leur rappelle les événements à venir et joue un rôle éducatif.

Twitter ou Google+ pourraient aussi être utilisés pour communiquer avec les clients associés à une exposition ou à une mission commerciale, ainsi que pour inviter des acheteurs choisis à visiter le stand de CCE lors d'une exposition. Dès que la possibilité est offerte de constituer un groupe de clients ou d'alliés ayant des intérêts en commun, les médias sociaux peuvent être mis à contribution. À titre d'exemple, à New York un groupe de professionnels du commerce international utilise Meetup pour organiser des réunions et rester en contact entre eux. Voir <http://www.meetup.com/ImportExport/events/48666142/>

Les réseaux sociaux peuvent de toute évidence être utilisés pour tenir la diaspora des opérateurs économiques informée du travail du bureau de CCE et l'y associer. Si le CCE assume par ailleurs des fonctions consulaires, les médias sociaux peuvent être utilisés pour informer la communauté des expatriés des événements importants, des changements dans le pays d'origine, de la législation et de toute autre question pouvant les concerner. Ils permettent aussi d'obtenir un retour d'information rapide sur les événements organisés par le CCE. La plupart des médias sociaux permettent un retour d'information rapide.

Les rapports économiques établis régulièrement pour faire état des résultats et des réalisations enregistrés peuvent aussi être remplacés par un blog régulier ou une page sur Facebook. L'utilisation des médias sociaux n'est pas simplement ponctuelle, elle est habituellement intégrée à toutes les activités du CCE et de l'IAC, en lien avec les communications ordinaires, la gestion de la relation client et les systèmes comptables.

Tableau 23 : Activités de RCE et médias sociaux

Activités de RCE	Objectif chiffré pour le marché du pays hôte par activité	Objectif chiffré pour le marché du pays d'origine par activité	Type de média social requis
Invitation d'investisseurs potentiels	1	0	Pull
Installations de bureau	1	10	Pull
Règlement des différends commerciaux	1	1	Pull
Visites aux investisseurs potentiels	1	3	Pull
Rapports de solvabilité/notation de crédit	2	1	Pull
Responsabilité sociale des entreprises	5	1 000	Pull-push
Emballage et étiquetage à l'exportation	5	20	Pull-push
Caractéristiques du marché	5	500	Push
Rapports sur les marchés par pays/région	5	200	Push
Traduction – Interprétation	5	1	Pull
Rencontres acheteurs-vendeurs ; négociations commerciales	10	50	Push
Respect des prescriptions en matière d'accès au marché	10	10	Push
Contribution à l'élaboration de stratégies d'exportation	10	1	Pull-push
Suivi des accords commerciaux	10	10	Push
Invitation d'acheteurs	10	50	Push
Pressions exercées sur le marché (RCE)	10	1	Push
Tendances du marché	10	500	Push
Participation aux négociations commerciales	10	10	Pull
Préparation de plans de commercialisation	10	1	Pull-push
Études de marché par produit ; études sectorielles	10	1	Pull
Services de conseil sur mesure sur le marché	10	1	Pull
Partenaires étrangers/importateurs étrangers	20	1	Pull
Identification de marchés/potentiel du marché	20	100	Push
Préparation de programmes commerciaux	25	1	Pull
Alertes/diffusion sélective	50	1 000	Push
Débouchés professionnels/pistes commerciales	100	1 000	Pull-push
Renseignements sur la concurrence	100	500	Pull-push
Missions d'exportateurs	100	20	Pull
Renseignements sur les appels d'offre et les projets	100	100	Pull-push
Gestion des manifestations collectives via Internet	100	100	Pull
Autres événements promotionnels (dégustations de produits, par exemple)	1 000	1	Push
Renseignements sur les foires commerciales	1 000	100	Push-pull
Participation aux foires commerciales	1 000	50	Push
Utilisation des médias étrangers	10 000	0	Push
Campagnes de commercialisation	100 000	1	Push
Image de marque du pays	1 000 000	1	Push

Les médias sociaux sont aussi utilisés comme outil de recherche grâce à leurs fonctions 'd'écoute'. De nombreux outils différents existent qui permettent de comptabiliser la fréquence d'utilisation d'un mot clé ou d'une expression. Le tableau 24 reflète la mention de certaines idées ou informations et l'intérêt des utilisateurs.

Il existe de nombreux outils gratuits qui facilitent le suivi et l'évaluation de l'activité des médias sociaux et vous permettent de voir dans quelle mesure ils contribuent à la réalisation de vos objectifs. Ces outils fournissent des statistiques, notamment sur le nombre de visiteurs des sites web et le nombre de recommandations, en s'abonnant et en suivant différentes applications, les CCE constateront peut-être qu'ils peuvent y glaner bien des informations utiles. Voir : <http://thenextweb.com/socialmedia/2011/02/18/social-media-tools/>

Tableau 24 : Outils permettant d'utiliser les médias sociaux

LinkedIn, Facebook, Twitter et YouTube, entre autres	http://socialmention.com/
Tous médias sociaux/web (non-spécifique)	http://topsy.com/
Facebook et Twitter	http://www.kurrently.com/
Tous médias sociaux/web ; utilisateur crée son propre profil	http://pipes.yahoo.com/pipes/
Tous médias sociaux/web (non-spécifique)	http://www.howsociable.com/
Recherche sur blogs, web et Twitter	http://www.icerocket.com
Recherche sur les forums	http://boardreader.com/
Tous médias sociaux/web ; utilisateur crée son propre profil	http://www.google.com/alerts

CONSIDÉRATIONS PRATIQUES

Pour être fournisseur de contenu et faire passer votre message, il est important de trouver ou de constituer des groupes cibles appropriés. Les membres de ces groupes doivent partager des intérêts communs, ce qui permet au CCE de leur fournir un contenu pertinent et personnalisé.

Le contenu doit être nouveau et intéressant. Si les 'suiveurs' reviennent vers un blog et y trouvent des informations datant de deux semaines, ils risquent de ne pas y revenir. Lorsque vous avez perdu un groupe de suiveurs, il est très difficile de les faire revenir vers vous. Si les informations fournies ne sont pas nouvelles et fascinantes pour un groupe donné, une liste de diffusion par courriel sera tout aussi efficace que les médias sociaux et vous aurez plus de chances d'être lu.

Produire du contenu de qualité prend énormément de temps. Rester présent sur les médias sociaux comporte un coût réel, exige des ressources et des efforts considérables. Assurez-vous que les informations affichées sur le blog ne sont pas confidentielles ou susceptibles de nuire au Poste ou à votre gouvernement. Les médias sociaux ne sont pas sans risque et peuvent être la cible de piratages.

Le prochain vendeur pourrait être une franchise, un consultant, un investisseur ou une entreprise à la recherche d'un distributeur. Il est donc difficile pour les CCE de se limiter aux acheteurs idoines – surtout avec les médias sociaux. Souvent, les meilleurs acheteurs potentiels ne recherchent pas activement un produit. Il arrive qu'ils ne prennent conscience de son potentiel que lorsque le service ou le produit est porté à leur attention. Ces acheteurs rejoignent rarement les groupes constitués sur les médias sociaux et liés au CCE au cas où, par le plus grand des hasards, ils y trouveraient tous les 10 ans un produit intéressant.

Lorsque que le CCE reçoit une demande de renseignement précise d'un acheteur, elle ne porte généralement pas sur un produit dont il dispose déjà. Le CCE et l'IAC doivent examiner leurs bases de données de fond en comble pour y trouver des entreprises qui produisent le bien ou le service en question et sont prêtes à exporter. Si les entreprises exportatrices, toutes branches d'activité confondues, sont légions, l'exercice peut s'avérer des plus simples. Cependant, bien souvent le pays ne compte aucun exportateur actif et l'IAC n'a d'autre solution que d'essayer de persuader un producteur national de se lancer à l'exportation sur la base de cette seule manifestation d'intérêt. Ce type de demande ne pouvant être anticipé, il est impossible de constituer un groupe de vendeurs sur-mesure via les médias sociaux.

Sachant combien il est difficile de travailler dans tous les secteurs d'activité, il est peu probable que les médias sociaux fonctionnent pour les acheteurs ou les vendeurs d'une manière générale. Néanmoins, si le CCE a adopté une stratégie ciblée sur une branche d'activité, comme par exemple le secteur du tourisme et 30 organisateurs touristiques, les médias sociaux peuvent s'avérer extrêmement efficaces et effectifs.

Il est parfois possible de constituer des groupes partageant des intérêts moins spécifiques, comme par exemple des chambres d'industrie. Ces contacts font office d'interprètes intelligents des informations postées sur votre blog, sur YouTube ou sur d'autres médias sociaux. Ils peuvent sélectivement transmettre les informations qui intéressent leurs membres. Pour être utiles, les médias sociaux exigent d'avoir un groupe cible et un contenu pertinent pour les abonnés.

Pour utiliser les médias sociaux plus efficacement encore, il est possible d'orienter les suiveurs vers les sites d'entreprise tenus par l'IAC (site web, chaîne YouTube et tout autre site tenu par une entreprise). Tous les contenus du RCE pourraient être postés sur ces sites. Cette solution présente l'avantage qu'un personnel spécialisé et formé peut tenir le système, faire tourner le contenu et rafraîchir l'information en continu. L'essentiel du matériel qui intéresse les clients du RCE proviendra vraisemblablement de l'IAC. Les CCE peuvent malgré tout afficher des informations propres au Poste sur le site web d'entreprise qui fonctionne comme un site unique et localisé pour le Poste.

Même si le contenu est produit dans une langue étrangère, il est possible de le conserver sur un site d'entreprise ou, à tout le moins, d'utiliser le même gestionnaire de contenu pour tout le réseau de l'IAC. La traduction des documents d'entreprise et de tout autre contenu que le Poste souhaite diffuser exigera une quantité de travail importante pour le CCE.

La situation géographique des publics visés soulève une autre question importante liée à la conception même du site. Tous les pays ne disposent pas d'une connexion Internet rapide et de systèmes de télécommunication fiables. Certains pays sont passés directement à la téléphonie mobile comme instrument de réseautage de choix. Les pages web devraient être conçues de manière à pouvoir être consultées depuis des dispositifs mobiles. Vous trouverez à l'adresse qui suit différents outils de conception de pages web consultables à partir d'appareils mobiles : <http://support.google.com/webmasters/bin/answer.py?hl=en&answer=72462>

Quelques conseils de base pour travailler avec le web mobile :

- Pages courtes ;
- Navigation claire et concise ;
- Éviter les graphiques qui compliquent la navigation ou la lisibilité ;
- Tester les pages pour voir comment elles apparaissent lorsqu'elles sont téléchargées sur des smartphones et autres tablettes.

PUBLIER UN BLOG

Si vous estimez qu'un blog pourrait être utile pour accroître vos contacts et augmenter le nombre de vos suiveurs, plusieurs questions doivent être prises en considération. La pratique du blog peut être un exercice extrêmement personnel. Cherchez un site de blog qui réponde à vos besoins. Vous trouverez à l'adresse ci-après une présentation des différents services de blog : <http://blog-services-review.toptenreviews.com>

Choisissez un service de blog qui vous offre l'exposition recherchée et qui soit un complément à vos compétences. Certains outils de blog sont intégrés à des pages personnelles, alors que d'autres sont intégrés à des réseaux sociaux. Certains services de blog sont destinés à un usage professionnel et offrent la possibilité de personnaliser les matrices, de suivre les visiteurs et les recommandations.

Publier un blog a un coût et peut être chronophage. Peut-être feriez-vous mieux de consacrer ce temps à d'autres activités, telles les recherches ciblées.

GESTION DES RISQUES

Les médias sociaux sous-entendent différents risques. À titre d'exemple, des pirates informatiques pourraient accéder à vos systèmes. Mais il est un risque potentiellement plus dommageable encore, celui de publier par inadvertance des informations qui auraient dû rester confidentielles, sur une entreprise par exemple.

En termes d'organisation, le risque existe qu'un individu publie par inadvertance des informations erronées, contraires à la politique du gouvernement, offensantes pour le gouvernement hôte, ou embarrassantes pour le gouvernement du pays d'origine. En tant que représentants de leur pays, les CCE n'ont pas à émettre d'avis personnel sur les questions importantes ou sensibles. Des normes et des règles sur l'utilisation des médias sociaux sont impératives, de même que la formation du personnel à ces questions.

Si une quantité trop importante d'informations personnelles est publiée, il existe un risque pour la sécurité personnelle. À titre d'exemple, vous pouvez annoncer via les médias sociaux une visite prévue deux semaines plus tard dans une région reculée du pays. Cette information sera précieuse pour celui qui chercherait à cambrioler votre domicile.

Dans certains cas, afficher des photos des membres de sa famille, d'événements familiaux ou d'autres informations personnelles peut compromettre votre sécurité. Afin de l'éviter, mieux vaut déconnecter les fonctions telles que 4Square qui permettent de vous géolocaliser.

POLITIQUES RELATIVES AUX MÉDIAS SOCIAUX

Le CCE représente son pays d'origine. Toute information provenant du bureau de CCE est considérée comme émanant d'un haut représentant du pays d'origine. Les CCE doivent faire très attention à ce qu'ils communiquent, que ce soit via un média social ou via toute autre enceinte publique.

Le CCE et les membres du personnel qui alimentent les médias sociaux doivent suivre un programme de formation strict et prendre connaissance de toutes les politiques en vigueur. Il est conseillé de centraliser toutes les communications du gouvernement au sujet de la politique à suivre et d'orienter toutes les demandes vers ce point focal.

Pour commencer, il est par principe important de séparer tous les comptes personnels des adresses de courriel professionnelles. À titre d'exemple, si des membres du personnel se connectent à Facebook avec leur adresse électronique professionnelle, leurs notifications Facebook seront acheminées vers leur adresse professionnelle. De ce fait, des communications et des photos personnelles risquent d'être stockées sur des ordinateurs professionnels. Parmi les mesures à prendre en rapport avec les médias sociaux figurent :

- Indiquer qui est habilité à ajouter du contenu ou à publier des déclarations ;
- Les questions de sécurité nationale et de fuites de l'information ;
- La sécurité des renseignements commerciaux communiqués au CCE en toute confiance ;
- Éviter de diffuser des informations personnelles susceptibles de compromettre la sécurité personnelle ;
- Définir les limites entre l'utilisation des médias sociaux internes et externes ;
- Nécessité de modérer son langage, d'éviter les stéréotypes raciaux et de préserver l'équilibre homme-femme ;
- Veiller à la précision des traductions, le cas échéant ;
- Décider si des tiers seront autorisés à ajouter des commentaires et leurs propres documents ;
- Gestion du contenu pouvant être affiché par des tiers, notamment des contenus erronés ou offensants ;
- Nécessité de mesurer l'efficacité des médias sociaux ;
- Imposer une formation aux personnes appelées à utiliser les médias sociaux ;
- Tenir compte des enjeux du moment ;
- Savoir quel matériel peut et ne peut pas être posté sur les médias sociaux ;
- Nécessité de modifier les mots de passe et autres mesures visant à sécuriser le réseau ;
- Supprimer les informations obsolètes et veiller à actualiser l'information fournie ;
- Séparer les médias sociaux personnels et professionnels, ce qui est difficile lorsque l'on compte des collègues parmi ses amis ;
- Faire montre de respect et de courtoisie ;
- Imposer une politique de tolérance zéro en cas de harcèlement ;
- Prendre des mesures raisonnables pour éviter les conflits d'intérêt.

Vous trouverez à l'adresse qui suit une base de données de qualité des politiques de plus de 200 organisations en matière de médias sociaux : <http://socialmediagovernance.com/policies.php>. Certaines des politiques applicables au bureau de CCE pourraient s'inspirer des meilleures pratiques existant dans ce domaine.

Cependant, c'est une chose que de se doter de politiques, mais s'en est une autre de garantir leur compréhension et leur mise en œuvre. Pour qu'elles soient comprises, une formation est nécessaire. Pour qu'elles soient respectées, une supervision et un recyclage professionnel sont nécessaires, ou encore d'autres mesures telles que le refus d'accès en cas de violation des lignes directrices en vigueur.

Mesure des résultats

Comme pour toutes les activités de CCE, mener à bien une activité n'est pas suffisant. L'utilisation des médias sociaux ne devrait être qu'un moyen de réaliser les buts et objectifs du Poste. Il est nécessaire de mesurer le lien entre l'utilisation des médias sociaux et les indicateurs clé de performance du Poste. Il est utile de savoir que le CCE a beaucoup de suiveurs sur les médias sociaux. Il est utile de savoir qu'un grand nombre d'entre eux a orienté des tierces parties vers une partie du contenu. Mais cette information est secondaire en comparaison de la signature de contrats à l'exportation. Si les efforts déployés sur le front des médias sociaux ne débouchent pas sur une augmentation des contrats à l'exportation, alors leur rapport coût-bénéfice mérite une étude approfondie.

Pour mesurer la rentabilité des médias sociaux, tenez compte de la valeur du temps que vous auriez pu gagner en communications grâce à eux. Vous auriez alors réalisé une économie réelle. Nombreux sont les outils de qualité disponibles pour établir des statistiques de base sur les médias sociaux, voir : <http://thenextweb.com/socialmedia/2011/02/18/social-media-tools/>. Ces outils ne sont qu'un point de départ pour évaluer l'efficacité. Ils vous fournissent des chiffres tels que le nombre de visites et le nombre de recommandations, mais la difficulté consiste à faire le lien entre ces statistiques et les contrats conclus à l'exportation.

Il est possible d'évaluer l'efficacité des médias sociaux en demandant aux entreprises ayant conclu des contrats à l'exportation sur un laps de temps raisonnable, une année, par exemple, si les médias sociaux ont joué un rôle dans la conclusion de ces contrats. Il se peut toutefois que les personnes que vous allez interroger ne soient pas les personnes à l'origine de la vente et qu'elles ne sachent pas ce qu'a fait l'autre partie à la transaction.

Les CCE qui s'efforcent de faire le lien entre l'investissement dans les médias sociaux et la conclusion de contrats à l'exportation s'adonnent à un réel examen de conscience.

SYSTÈMES DE GESTION DE LA RELATION CLIENT

La plupart des IAC disposent d'un système de gestion de la relation client (GRC). Les systèmes de GRC utilisent la technologie pour organiser et synchroniser toutes les interactions entre clients, y compris les demandes commerciales, les missions et les expositions commerciales, l'achat et la vente de produits donnés, la facilitation des échanges (banques et agents en douane), ainsi que la facturation des services aux clients.

La GRC est généralement envisagée comme un outil de stratégie commerciale à l'échelle de l'organisation, lequel permet aussi de mesurer et d'évaluer la relation avec la clientèle.

Si l'IAC s'est dotée d'un système de GRC, le CCE se verra vraisemblablement demander de l'utiliser et de l'entretenir. Cependant, dans le cas contraire, les informations qui suivent seront utiles.

QUI SONT LES 'CLIENTS' ?

Le CCE opère dans un monde différent de celui des entreprises exportatrices qui interviennent généralement dans un secteur d'activité et peuvent concevoir un système de GRC à l'intention des clients de la branche en question. Le système de GRC du CCE doit être polyvalent et opérer dans tous les secteurs d'activité, notamment pour les milliers de catégories de services, ainsi que pour différentes branches du gouvernement et un large éventail de facilitateurs des exportations. Le tableau 25 illustre les multiples catégories de clients et alliés.

Le tableau 25 regroupe une sélection de positions aux plus hauts niveaux. Dans une catégorie telle que l'agriculture, une classification plus fine des entreprises est nécessaire. Voici un exemple tiré de la Liste tarifaire harmonisée des États-Unis :

Classification à dix chiffres : 0801190040 Noix de coco décortiquées, non desséchées

Des milliers de classifications de produits et de services peuvent être requises pour donner à l'acheteur et au vendeur une description précise. Certaines IAC sont dotées de systèmes offrant ce type de détail. Si les informations fournies ne sont pas suffisamment détaillées, elles ne sont d'aucune utilité. À titre d'exemple, dans l'exemple ci-dessus, si vous devez localiser un vendeur de noix de coco desséchée et que votre système de GRC décrit le client comme vendant des 'produits à base de noix de coco', votre recherche est contreproductive s'il vend en fait des meubles en noix de coco. Comme l'illustre le tableau 25, le CCE couvre parfois plusieurs pays, ce qui multiplie les entrées. Le message le plus important contenu qui ressort de ce tableau est que le système de GRC exige un travail considérable pour le Poste de CCE.

Tableau 25 : Catégories pouvant figurer dans le système de GRC

Catégorie principale	Sous-catégories	Sous-sous-catégories	Pays d'origine	Pays de Poste 1	Pays de Poste 2
Exportateurs	Marchandises	Agriculture	✓	X	X
		Minéraux	✓	X	X
		Articles manufacturés	✓	X	X
	Services	Tourisme	✓	X	X
		Finance	✓	X	X
		Technologie	✓	X	X
Importateurs	Marchandises	Agriculture	X	✓	✓
		Minéraux	X	✓	✓
		Articles manufacturés	X	✓	✓
	Services	Tourisme	X	✓	✓
		Finance	X	✓	✓
		Technologie	X	✓	✓
Facilitateurs	Gouvernement	IAC	✓	✓	✓
		Commerce	✓	✓	✓
		Santé	✓	✓	✓
	Finances	Banques	✓	✓	✓
		Assurance	✓	✓	✓
		Caisse de retraite	✓	✓	✓
	Logistique	Transitaires	✓	✓	✓
		Transport	✓	✓	✓
	Associations industrielles	Secteurs divers	✓	✓	✓
	Formateurs d'exportateurs	Gouvernement	✓	X	X
Privé		✓	X	X	
Non-commercial	Ambassades	Ambassade propre	X	✓	✓
		Autres ambassades	X	✓	✓
	Investissement	Promoteurs des investissements	✓	✓	✓
		Investisseurs potentiels	✓	✓	✓
	Médias	Presse	✓	✓	✓
		TV	✓	✓	✓

Notes : A ✓ indique que des données sont nécessaires dans ce secteur. Une X indique que des données ne sont pas nécessaires dans ce secteur.

MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTÈME DE GRC EFFICACE

La première étape de la mise en œuvre d'un système efficace consiste à définir et à préciser les objectifs commerciaux visés. Une parfaite compréhension des objectifs, des besoins et des problèmes commerciaux est nécessaire avant que de pouvoir identifier le système de GRC adapté. L'exercice n'est pas simple pour le CCE responsable de multiples programmes. Dans l'idéal, la deuxième étape consiste à intégrer le système de GRC aux systèmes comptable et de communication, tels les téléphones, les courriels et le site web.

L'autre étape importante consiste à régulièrement former les employés à l'utilisation du système. Le manque d'étude approfondie des capacités et des besoins des employés est une des principales raisons pour lesquelles les systèmes de GRC ne fonctionnent pas.

Le coût relatif de l'établissement du système et de la saisie initiale des données est très élevé. Les frais d'entretien du système, d'actualisation des registres et de suivi de l'évolution de la technologie sont élevés et sont récurrents chaque année.

Pour de plus amples informations sur les systèmes de GRC employés en tant que stratégie commerciale, voir : <http://www.crm-systems.org.uk/index.php>

Avant d'élaborer un système de GRC, vous devez vous assurer que vous disposez des ressources nécessaires pour l'entretenir. Cette considération est souvent négligée ou ignorée jusqu'à ce que les données soient à ce point obsolètes qu'elles en deviennent inutiles, ce qui peut se produire en l'espace de deux ans. Les mesures et les contrôles de la qualité doivent être en place pour retirer le matériel obsolète car le personnel cessera d'utiliser le système s'il sait que les données fournies ne sont pas fiables.

L'évolution constante de la clientèle représente un autre défi. Chaque nouveau client susceptible de s'intéresser à un produit ou à un service différent signifie que l'information recueillie pour d'autres clients n'a souvent plus d'intérêt. Il convient donc d'étudier un nouveau groupe de clients. Les groupes de facilitateurs et les entités gouvernementales sont plus stables, mais individus, postes, numéros de téléphone et adresses électroniques ne cessent de changer.

VARIANTES DES SYSTÈMES DE GRC

La mise en œuvre et l'entretien d'un système de GRC étant particulièrement complexes, il est important d'en évaluer le rapport coût-efficacité. Un système de GRC efficace et bien entretenu peut produire rapidement des listes d'entreprises et de contacts précises. En revanche, un système mal entretenu signifie simplement que chaque entrée doit être vérifiée pour s'assurer de sa pertinence. Des variantes de ce système sont disponibles en ligne, comme par exemple :

- <http://my.kompass.com/>
- http://dir.yahoo.com/Business_and_Economy/Directories/Companies/?skw=Company+trade+directories

Ces annuaires sont généralement actualisés chaque année, ce qui signifie que certains documents risquent d'être obsolètes, mais les entreprises et leurs sites web sont identifiés.

Nombreux sont les systèmes de GRC conçus pour les petites entreprises. CRM pour Outlook, C5 Insight est un système qui s'adapte à Microsoft Outlook et à son système de contact : <http://blogs.c5insight.com/Home/tabid/40/entryid/218/CRM-and-Outlook-6-Reasons-to-Use-CRM-for-Outlook.aspx>. Avec ce système, la base de données de contacts du bureau de RCE constitue l'épine dorsale du système de GRC et peut être personnalisée pour répondre à vos besoins. À titre d'exemple, il est possible de générer un courriel pour un groupe de clients.

Les systèmes de GRC partent du principe que votre organisation devrait conserver les données sur les clients à un endroit, de manière à ce que quiconque en a besoin puisse y accéder. Lorsque les données doivent être actualisées, elles peuvent l'être en un seul endroit. Un système intégré tel que le système de contacts Outlook avec un système de GRC présente de nombreux avantages.

De nombreux autres systèmes à plus petite échelle sont disponibles, y compris à base de tableurs, sachant qu'un tableur n'est malgré tout pas une base de données.

Pour concevoir un système de GRC, il convient de :

- Réfléchir attentivement à ce que vous attendez du système ;
- Prendre conseil auprès d'experts ;
- Mettre en balance les coûts et les bénéfices potentiels de l'investissement.

SÉCURITÉ

Le système de GRC étant un recueil de renseignements sur les entreprises et leur activité, il est extrêmement important d'en garantir la sécurité et la confidentialité. Peut-être le pays d'origine et le pays hôte seront-ils dotés de législations sur la protection de la vie privée. Le pays d'origine indique généralement quel usage peut être fait des documents. Quoi qu'il en soit, la réputation du Poste repose sur la confidentialité absolue de ces documents.

Si l'IAC est le moteur de la GRC, on peut supposer qu'elle s'attachera les services de professionnels pour garantir la sécurité des données. Toutefois, des systèmes doivent être en place du côté du Poste afin de le protéger contre les pirates et les virus informatiques. Des audits de sécurité devraient être réalisés assez régulièrement – une fois par an au moins.

CERTIFICATION ISO DES BUREAUX DE RCE

L'Organisation internationale de normalisation (ISO) est un réseau d'organisations nationales de normalisation de 164 pays. Ces organisations nationales de normalisation sont membres de l'ISO et la représentent dans leur pays. L'ISO dispose à Genève d'un secrétariat central qui coordonne l'ensemble du système. Voir : <http://www.iso.org/iso/home.htm>

L'ISO élabore des normes internationales. Depuis la création de l'organisation en 1947, elle a publié plus de 19 000 normes internationales couvrant la quasi-totalité des aspects de la technologie et du commerce. Elle publie aussi des normes en matière de gestion pour les organisations de service telles que les IAC ou les RCE.

QU'EST-CE-QU'UNE NORME ?

Une norme est un document qui définit des exigences, des spécifications, des lignes directrices ou des caractéristiques à utiliser systématiquement pour assurer l'aptitude à l'emploi des matériaux, produits, processus et services.

Initialement élaborées pour les secteurs de l'ingénierie et de la construction, les normes internationales définissent des spécifications à la pointe de la technique pour les produits et les services, de même que des bonnes pratiques, lesquelles contribuent à l'efficacité et à l'efficience de l'industrie. Parce qu'elles sont élaborées sur la base du consensus à l'échelle mondiale, elles contribuent aussi à l'abaissement des obstacles au commerce international.

QU'ENTEND-ON PAR CERTIFICATION ISO ?

De nombreuses raisons peuvent pousser une entreprise ou une organisation à décider d'essayer d'obtenir sa certification. À titre d'exemple, la certification peut être une prescription contractuelle ou réglementaire, ou être nécessaire pour satisfaire aux préférences du client. Elle peut s'inscrire dans le cadre d'un programme de gestion du risque. La certification est aussi un facteur de motivation du personnel car elle fixe des objectifs clairs pour le système de gestion.

Pour les bureaux de CCE, la certification selon les normes ISO pourrait être un moyen de s'assurer que tous les processus de gestion ont été élaborés et documentés. Une succursale peut être certifiée même si sa maison mère, l'IAC par exemple, ne l'est pas encore.

Si la certification ISO est recherchée, elle l'est généralement par l'IAC à l'échelle du réseau international. Viser la certification à l'échelle de toute l'organisation offre d'évidentes économies d'échelle. Un bureau de CCE seul a peu de chances de disposer des ressources ou de l'autorité nécessaires au lancement du processus de certification ISO.

La série de normes ISO 9000 présente le plus grand intérêt pour les RCE car elle se concentre sur les systèmes de management de la qualité. Il existe d'autres séries de normes comme, par exemple, la série ISO 31000 sur le management du risque et ISO 22000 sur la gestion de la sécurité des denrées alimentaires. La norme ISO 9001 est utilisée pour instaurer un système de management de la qualité qui donne confiance en la capacité de l'organisation de fournir des produits qui satisfont aux besoins et aux attentes du client. (Il convient de noter que le terme 'produits' s'entend des services et des logiciels, ainsi que des matériaux transformés.) Il s'agit de la norme à l'aune de laquelle le système de management de la qualité peut être certifié par un organisme extérieur.

Les normes se divisent en cinq sections qui définissent les activités qui doivent être prises en considération à l'heure de mettre en œuvre le système. Toutes ces sections peuvent s'appliquer aux systèmes et aux produits du bureau de RCE :

- Exigences générales pour le système de management de la qualité et la documentation ;
- Responsabilité du management ;
- Gestion des ressources ;
- Réalisation du produit ;
- Mesures, analyses et améliorations.

L'ISO élabore des normes internationales mais n'intervient pas dans la certification. Celle-ci relève d'organismes externes, essentiellement privés. Lorsqu'une entreprise ou une organisation est certifiée selon une norme ISO, elle se voit décerner un certificat par l'organisme de certification.

Bien que l'ISO ne certifie pas, son Comité pour l'évaluation de la conformité (CASCO) a produit un certain nombre de normes liées au processus de certification. Les critères volontaires contenus dans ces publications sont le fruit d'un consensus international sur les bonnes pratiques en matière de certification. Entreprises et organisations mènent généralement leurs activités de certification à l'aune de ces normes internationales. De plus amples informations sont disponibles via la liste intégrale des Normes CASCO. Voir : http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue_tc/catalogue_tc_browse.htm?commid=54998&published=on&includesc=true

AVANTAGES

En 2010, l'ISO a lancé une grande étude des utilisateurs actuels et potentiels des normes ISO 9001 et ISO 9004 dans 122 pays. L'objectif était de mieux comprendre les besoins des utilisateurs, de recenser les possibilités d'amélioration et d'imprimer une orientation stratégique à long terme au management de la qualité. Les conclusions de l'étude ont montré que l'amélioration de la satisfaction était la motivation première des entités désireuses de décrocher leur certification ISO 9001 et le principal avantage découlant de la mise en œuvre de la norme.

Sur un total de 11 722 personnes interrogées, 4 222 ont indiqué que la satisfaction du client était le principal facteur influençant la certification, devant 3 689 autres ayant cité les besoins du marché. En termes d'avantages, 5 886 personnes interrogées ont estimé que la satisfaction du client était le principal avantage de la certification, suivie de la valeur que représentent les processus d'entreprise normalisés.

Une étude d'organisations asiatiques a aussi offert des résultats positifs : http://www.iso.org/iso/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref1580

Les clients considèrent généralement la certification selon les normes ISO comme un facteur positif. Pour le CCE qui essaie de convaincre les exportateurs du pays d'origine de décrocher leur certification ISO, avoir fait l'expérience du processus présente un avantage indéniable. Il donne l'exemple et permet d'obtenir des informations de première main sur le processus.

INCONVÉNIENTS

La certification selon les normes ISO est un processus de longue haleine et gourmand en ressources. Selon le niveau de développement des systèmes en place, il peut prendre de trois mois à trois ans. Une fois les systèmes de management de la qualité en place, un délai supplémentaire de trois mois est généralement nécessaire car l'auditeur veut s'assurer que les systèmes fonctionnent. La durée du processus de certification dépend aussi des ressources qui peuvent y être consacrées. Un aperçu détaillé des questions les plus fréquemment posées sur la mise en œuvre est donné à l'adresse : <http://www.praxiom.com/faq1.htm>

Une étude australienne portant sur plus de 300 organismes a conclu que la plus grande difficulté liée à la mise en œuvre de la norme ISO 9001 était de concilier les autres priorités et les exigences de la mise en œuvre.

Le temps consacré au processus de certification est du temps non passé avec les exportateurs ou à produire des résultats. Toutefois, si grâce à la certification le bureau dispose de systèmes qui fonctionnent parfaitement et de grande qualité, alors il opérera plus efficacement. Les besoins en matière de documentation sont, dans une certaine mesure, fonction de la taille du bureau. Un bureau d'une ou deux personnes peut fonctionner assez efficacement sur la base de quelques processus documentés uniquement. Mais à mesure que le bureau se développe et assume des tâches plus variées, les besoins en matière de processus documentés et de contrôle de la qualité augmentent. La certification ISO est possible dans des entreprises à partir d'une seule personne.

Il n'est pas certain que les clients du CCE seront particulièrement impressionnés ou auront davantage confiance dans le bureau parce qu'il est certifié ISO. Cependant, ils seront impressionnés si le service est de grande qualité grâce à la certification.

Une fois le bureau certifié, le processus ne s'achève pas pour autant. Il est permanent pour faire en sorte que les systèmes soient respectés. Après quelques années, un processus de renouvellement de la certification devra être lancé.

La question de la langue dans laquelle la certification sera menée doit être posée. Si le CCE opère dans un pays étranger dont la langue n'est pas celle du pays d'origine, mieux vaut probablement se faire certifier dans la langue locale pour que le personnel puisse respecter la norme. Cela peut néanmoins soulever des questions de compatibilité avec l'IAC.

Tout le monde n'est pas convaincu de l'intérêt de la certification ISO 9001. La vaste communauté des consultants et autres professionnels qui vivent des certifications ISO est positive, mais d'autres avis divergent. Voir : <http://www.qualitydigest.com/inside/twitter-ed/where-have-all-certifications-gone.html>

DÉCROCHER SA CERTIFICATION

Travaillez avec un registraire ISO reconnu. Il importe de savoir si votre registraire a été officiellement accrédité par un organisme de coordination reconnu. Il est aussi important de faire en sorte que les auditeurs employés par le registraire soient adéquatement formés et certifiés. Le processus se divise en de nombreuses étapes.

Pour un aperçu complet des mesures à prendre pour élaborer un système de management de la qualité et obtenir sa certification ISO, voir la page 4 du présent rapport. Il débute par l'implication pleine et entière de la direction et décrit les sept grandes étapes du processus de certification : http://www.iso.org/iso/iso_9000_selection_and_use-2009.pdf

FORMATION

Le présent guide se concentre sur le Poste de CCE et ses besoins. La plupart des formations officielles sont coordonnées par l'IAC et organisées dans le pays d'origine. La présente section contient un bref aperçu du type de formation dont devrait bénéficier le CCE. L'essentiel de la formation a lieu sur le lieu de travail et découle d'expériences pratiques riches en enseignements.

Les CCE étant disséminés de par le monde et ayant des besoins différents selon les pays, les IAC et les services extérieurs utilisent différentes formes d'apprentissage électronique pour atteindre les bénéficiaires. On part du principe que les CCE possèdent certaines connaissances avant d'être choisis, notamment :

- Une formation générale de grande qualité ;
- Des connaissances en informatique, y compris sur les tableurs, le traitement de texte, les présentations, le courrier électronique et les médias sociaux ;
- Des compétences linguistiques, de préférence une maîtrise parfaite de la langue du pays hôte ;
- Une expérience de la gestion de personnel ;
- Des compétences sociales ;
- Des compétences en matière de communication ;
- Un engagement en faveur de l'apprentissage continu, tout au long de la vie.

Les besoins en matière de formation varient considérablement. À titre d'exemple, certains pays recrutent des jeunes directement à l'université, ce qui signifie qu'ils n'ont aucune expérience de la gestion de personnel.

Le Forum international des formations diplomatiques se réunit chaque année et rassemble doyens et directeurs d'académies diplomatiques et d'instituts des relations internationales. Des résumés de ces réunions, qui portent sur les techniques de formation et la diplomatie moderne, sont disponibles sur leur site web : <http://forum.diplomacy.edu/>. Il s'agit d'une source utile pour les concepteurs de programmes de formation. Le Forum reconnaît que l'apprentissage de la diplomatie est un apprentissage continu ne pouvant pas être acquis dans le cadre d'un programme de 12 mois.

Dans l'idéal, les CCE posséderont déjà une certaine expérience des milieux d'affaires avant même d'être recrutés. Par ailleurs, ils devraient avoir suivi un programme de formation intensif. Nombreux sont cependant ceux qui ne bénéficient que d'une formation limitée avant d'être affectés dans un pays étranger.

DIPLOMATES

Dans certains cas, les CCE gèrent des services consulaires en plus d'assumer leur rôle de facilitateur des échanges. Il leur faut dans ce cas-là posséder une compréhension parfaite du rôle du diplomate relevant du ministère des affaires étrangères car ils seront les représentants de leur pays dans le pays hôte. Ils seront peut-être appelés à délivrer des visas et à fournir d'autres services aux visiteurs provenant de leur pays d'origine ou aux ressortissants du pays hôte désireux de visiter leur pays d'origine ou de travailler avec lui.

La colonne intitulée 'diplomates relevant du ministère des affaires étrangères' au tableau 26 part du principe que tout le personnel assumant des fonctions liées aux affaires étrangères, diplomatiques/consulaires, doit bénéficier de formations. Ils assument parfois en sus des rôles supplémentaires. S'ils doivent assumer des fonctions de CCE, il leur faudra aussi posséder les connaissances et les compétences considérées comme essentielles et décrites dans la colonne intitulée 'CCE'.

CCE

Dans le tableau 26, les compétences essentielles énumérées dans la colonne 'CCE' devront être au bleu pour le CCE qui n'assume pas de fonctions affaires étrangères/diplomatiques/consulaires supplémentaires. En outre, les CCE devraient posséder quelques connaissances sur certains des sujets indiqués en vert. L'essentiel de ces formations devraient être organisées dans le pays d'origine, probablement par le biais de l'IAC avant même que le CCE ne prenne ses fonctions.

Les coordonnateurs de réseaux de RCE ont besoin de compétences particulières. Ils sont habituellement le point focal des exportateurs qui souhaitent participer à des expositions commerciales, à des missions commerciales, ou rencontrer des acheteurs en visite dans le pays. Ils sont parfois aussi le premier point de contact du CCE qui doit trouver un fournisseur pour un produit donné. Ils doivent parfaitement connaître les politiques et systèmes de l'IAC et devront vraisemblablement faire office de service de planification et de conseil à l'exportation.

Les coordonnateurs bénéficient de leur expérience du terrain, soit à la tête de leur propre Poste en tant que CCE, soit dans le cadre d'un détachement de courte durée dans un Poste de CCE. Rien ne remplace l'expérience.

Les coordonnateurs font souvent appelés à assumer des fonctions de contrôle budgétaire et de gestion pour le réseau de CCE, de sorte qu'il leur faudra posséder des connaissances spécifiques, notamment financières. Ils auront besoin de toutes les compétences fondamentales indiquées en bleu dans les colonnes intitulées 'coordonnateurs CCE' au tableau 26.

Les coordonnateurs devront aussi vraisemblablement assumer la coordination des programmes de formation destinés au personnel de RCE. Dans certains cas, cette formation pourra être proposée en ligne par apprentissage électronique. Dans d'autres cas, il sera possible d'organiser des cours magistraux assurés par des praticiens, des opérateurs commerciaux ou des experts expérimentés de l'IAC.

PERSONNEL LOCAL

L'on a souvent tendance à ignorer les besoins en formation du personnel local. Cependant, plus votre personnel est professionnel et compétent, plus son travail s'en trouve facilité. Il doit comprendre les politiques de l'IAC et les régimes de facturation. Une formation à la rédaction de rapports et à la gestion de projets leur serait bénéfique car dans bien des cas il sera appelé à gérer des événements tels que des expositions et des missions commerciales.

Le tableau 26 indique que le personnel local devrait bénéficier de formations dans les domaines représentés en bleu foncé. Il est aussi particulièrement souhaitable qu'ils possèdent une connaissance des sujets représentés en vert.

Le personnel local est souvent principalement formé sur le tas. Son expérience grandit avec le temps car il est souvent en poste plus longtemps que le personnel de RCE basé dans le pays d'origine. Un programme de formation et de développement continu doit être prévu pour le personnel local. La visite du pays d'origine du CCE peut lui être particulièrement bénéfique car elle lui permet de se familiariser de première main avec le pays pour lequel il travaille et qu'il s'efforce de promouvoir.

La formation du personnel local est souvent la principale activité de formation menée au sein du Poste et relève de la responsabilité du CCE. Demandez l'aide de professionnels de la section de formation de l'IAC ou d'experts ou consultants locaux. Les techniques d'apprentissage en groupe, tels les ateliers, peuvent être intéressantes. Profitez de tous les supports de formation électronique produits par l'IAC.

Le CCE a besoin d'une connaissance approfondie de la quasi-totalité des sujets énumérés au tableau 26.

Tableau 26 : Sujets de formation pour les CCE et leur personnel

Sujets de formation pour les CCE et leur personnel				
Sujet	Diplomates relevant des affaires étrangères	CCE	Coordonnateurs CCE	Personnel local
Cadre de politique générale				
Conventions de Vienne de 1961 et 1963	■	■	■	■
Conventions de Genève relatives à la protection des personnes en temps de guerre	■	■	■	■
Diplomatie bilatérale	■	■	■	■
Diplomatie multilatérale	■	■	■	■
Privilèges et immunités	■	■	■	■
Convention des Nations Unies contre la corruption	■	■	■	■
Opérations des Nations Unies	■	■	■	■
OMC	■	■	■	■
Cycle de Doha	■	■	■	■
Droit international	■	■	■	■
Connaissances sur les pays				
Évolution du commerce du pays d'origine	■	■	■	■
Évolution du commerce du pays hôte	■	■	■	■
Politiques et positions commerciales du pays d'origine	■	■	■	■
Stratégie commerciale nationale ou stratégies commerciales de l'IAC	■	■	■	■
Politiques et positions commerciales du pays hôte	■	■	■	■
Image de marque du pays	■	■	■	■
Obstacles au commerce (techniques, phytosanitaires, tarifaires, bureaucratiques, etc.)	■	■	■	■
Économie du pays hôte	■	■	■	■
Principales entreprises du pays hôte	■	■	■	■
Histoire du pays hôte	■	■	■	■
Culture du pays hôte	■	■	■	■
Littérature du pays hôte	■	■	■	■
Politique du pays hôte	■	■	■	■
Géographie du pays hôte	■	■	■	■
Connaissances spécialisées sur d'autres ministères (éducation, défense, finances, immigration, etc.)	■	■	■	■
Connaissances pratiques				
Visas, tâches consulaires, immigration	■	■	■	■
Documentation à l'importation/l'exportation	■	■	■	■
Financement des exportations	■	■	■	■
Assurance qualité	■	■	■	■

Sujets de formation pour les CCE et leur personnel				
Sujet	Diplomates relevant des affaires étrangères	CCE	Coordonnateurs CCE	Personnel local
Gestion d'événements (y compris des expositions et missions)	■	■	■	■
Gestion de projets	■	■	■	■
Compréhension et interprétation des tarifs douaniers	■	■	■	■
Expédition et fret entre le pays d'origine et le pays hôte	■	■	■	■
Incoterms	■	■	■	■
Droit et pratique en matière de représentation et de contrats	■	■	■	■
Protection de la propriété intellectuelle	■	■	■	■
Franchises	■	■	■	■
Compétences de facilitateur				
Marketing et stratégies internationales	■	■	■	■
Techniques de promotion du commerce	■	■	■	■
Techniques de promotion de l'investissement	■	■	■	■
Transfert et promotion des technologies	■	■	■	■
Promotion des exportations de services	■	■	■	■
Promotion du tourisme	■	■	■	■
Techniques requises pour les entretiens	■	■	■	■
Techniques d'écoute	■	■	■	■
Techniques de vente	■	■	■	■
Techniques de présentation et d'intervention en public	■	■	■	■
Gestion des médias (presse, TV, radio)	■	■	■	■
Politiques relatives aux services à la clientèle (facturation et normes de fourniture des services, entre autres)	■	■	■	■
Techniques de rédaction de rapports	■	■	■	■
Planification commerciale	■	■	■	■
Planification à l'exportation	■	■	■	■
Utilisation de la GRC	■	■	■	■
Compétences en informatique, dépannage	■	■	■	■
Offrir un service de qualité à la clientèle	■	■	■	■
Sécurité de l'information	■	■	■	■
Compétences interpersonnelles				
Techniques de gestion des individus (notamment de cultures différentes)	■	■	■	■
Formation linguistique	■	■	■	■
Sécurité du personnel	■	■	■	■
Choc des cultures	■	■	■	■

Sujets de formation pour les CCE et leur personnel				
Sujet	Diplomates relevant des affaires étrangères	CCE	Coordonnateurs CCE	Personnel local
Formation des conjoints	■	■	■	■
Étiquette du pays hôte	■	■	■	■
Gestion de la représentation et des réceptions	■	■	■	■
Gestion du bureau				
Gestion financière et budgétisation	■	■	■	■
Gestion immobilière	■	■	■	■
Gestion du bureau	■	■	■	■
Conventions et systèmes de classement	■	■	■	■
Politiques de l'IAC concernant les ressources humaines (congés, présence, allocations, traitements, hébergement, voyages et bonus, etc.)	■	■	■	■
Systèmes et politiques de l'IAC concernant les exportateurs	■	■	■	■
Gestion du personnel et évaluation de la performance	■	■	■	■

Clé du code couleurs : ■ Connaissances essentielles
 ■ Utiles
 ■ Probablement pas nécessaire

FOURNIR DES BUREAUX

Les exportateurs et autres visiteurs du pays d'origine apprécient énormément d'avoir accès à des bureaux. Certains RCE mettent des bureaux à disposition à titre gracieux ou à un prix modique. Le bureau de RCE peut devenir un 'chez soi loin de chez soi' pour les exportateurs, les responsables du gouvernement, les représentants de branches d'activité et autres personnes en visite. Quiconque vient du pays d'origine et a besoin d'un endroit pour écrire, téléphoner, envoyer un courriel, trouver des conseils sur le pays hôte, lire les journaux du pays d'origine, parler à quelqu'un dans sa langue ou accéder à des annuaires commerciaux, trouve très attrayante l'idée d'avoir des bureaux à disposition.

Lorsqu'une délégation gouvernementale ou un groupe de travail est en visite, il est probable qu'il aura besoin de bureaux et qu'il s'attendra à ce que son ambassade les lui fournisse. Dans la mesure du possible ces services devraient être inscrits au budget. Ces visites sont toutefois généralement impossibles à prévoir, ce qui signifie que l'appui qui sera offert devra l'être sur le budget déjà établi.

Un des avantages qu'il y a à fournir des bureaux aux exportateurs est que le CCE a ainsi l'occasion de travailler en étroite collaboration avec eux. Les exportateurs n'hésiteront pas à demander et à suivre les conseils des experts que sont le CCE et son personnel. Ils seront généralement reconnaissants du soutien fourni car il est évident, immédiat et accessible.

Les exportateurs demandent souvent à pouvoir accéder à des bureaux. À leurs yeux, c'est l'argent du contribuable qui paye le bureau de RCE et en tant que contribuables, ils estiment avoir le droit de l'utiliser. Pour l'exportateur, un bureau gratuit est un atout de taille. Pour quiconque opère dans un environnement étranger, cela signifie une grande pression en moins. Ils ont immédiatement accès au CCE et à son personnel, peuvent leur poser des questions et leur demander conseil, et ils disposent autour d'eux de personnes parlant leur langue ainsi que la langue locale.

Lorsque le RCE met des bureaux à disposition, il est souvent difficile de savoir où mettre des limites. Bien évidemment, ce bureau comprendra une table ainsi qu'un accès à des toilettes. Pour que le bureau soit réellement utile, il faut aussi qu'il soit équipé d'une connexion téléphonique et d'un accès au Wi-Fi. Les questions suivantes méritent réflexion :

- Un accès à la cuisine du personnel est-il offert ?
- Offrirez-vous le thé et le café à leurs visiteurs ? Qui se chargera du nettoyage ?
- Ferez-vous office de boîte aux lettres et permettrez-vous à l'exportateur d'utiliser l'adresse de la RCE pour recevoir du courrier ?
- Mettrez-vous à disposition des fournitures de bureau ainsi qu'un accès à un ordinateur et à une imprimante ?
- Les visiteurs bénéficieront-ils d'un accès illimité au personnel de RCE et de marketing ou leur faudra-t-il prendre rendez-vous ?
- Pourront-ils demander au secrétariat de la RCE de produire des lettres et de les expédier ?
- Pourront-ils utiliser le bureau pour y tenir des réunions ? Quid des réunions plus sociales que professionnelles ?
- Comment allez-vous facturer l'utilisation des bureaux ? Tous les services offerts seront-ils gratuits ? Que faire si l'on vous demande d'envoyer de nombreuses invitations à une réception ? Qui réglera les frais de poste ?

Les services offerts doivent faire l'objet d'une communication claire, faute de quoi le CCE risque d'être considéré comme inutile. Le problème tient au fait que certains visiteurs peuvent rester dans le pays jusqu'à un mois. Plus leur séjour est long, plus ils se familiarisent avec le bureau et le personnel et plus ils ont tendance à devenir exigeants. Il peut s'avérer très difficile d'obtenir des gens qu'ils libèrent un bureau, surtout si le service offert a fait l'objet d'une publicité.

Si vous facturez l'utilisation des bureaux, le prix devrait englober les frais généraux, y compris le temps du personnel. La meilleure solution consiste à comparer avec le prix facturé par les entreprises de location de bureaux tout équipés. Ces dernières sont spécialisées dans ce type de service et ont une idée très précise des coûts réels qu'ils impliquent.

Il convient par ailleurs d'indiquer clairement qui peut prétendre utiliser le bureau et qui ne le peut pas. À titre d'exemple, un acheteur du pays d'origine peut-il prétendre utiliser le bureau ? Un professeur d'université du pays d'origine qui essaie de mettre sur pied un programme d'échanges peut-il utiliser le bureau ? (L'effort est certes louable, mais s'agit-il d'une activité commerciale ?) Quid du conseil d'administration d'une entreprise étrangère ayant une usine dans votre pays et qui souhaiterait utiliser le bureau pour une réunion de son conseil en dehors de son siège ?

Imposer des limites est souvent compliqué. Il est même difficile de rédiger des lignes directrices ou des règles qui permettraient de savoir qui peut ou non en bénéficier, car il n'est pas possible de couvrir tous les scénarios envisageables. Dans les grandes villes, les bureaux coûtent très cher. Mettre un espace et des installations de bureau à disposition constitue un avantage financier de taille.

Si le CCE opère depuis une ambassade, la présence continue d'opérateurs commerciaux peut soulever un problème de sécurité. Plusieurs risques en découlent. Le risque physique de terrorisme ou de violence n'est pas, dans la plupart des cas, une préoccupation. Leur présence implique, néanmoins, une pression accrue sur les installations de contrôle à l'ambassade. Le risque que des informations commerciales confidentielles fuient est le plus problématique. Il exige un renforcement des mesures de sécurité entourant toutes les informations commerciales conservées par le bureau et de sensibiliser le personnel à ces risques. Si le visiteur récupère des informations commerciales sur un concurrent du pays d'origine ou d'ailleurs, cela risque de nuire gravement à la réputation du bureau de RCE. Le bureau pourrait aussi être visé par des poursuites en dommages-intérêts.

SOLUTIONS DE REMPLACEMENT

Au regard des difficultés qui découlent de la fourniture d'espaces de bureau gratuits ou fortement subventionnés et parce qu'il existe des solutions de remplacement, de nombreux arguments de poids justifient de ne pas mettre des bureaux à disposition.

La plupart des hôtels offrent des connexions téléphoniques et Wi-Fi de qualité. La plupart des hôtels d'affaires disposent aussi d'un centre d'affaires vers lesquels les messages peuvent être envoyés, où des traducteurs peuvent être employés, qui disposent d'imprimantes et permettent d'organiser des réunions. Ils offrent par ailleurs aussi des services de traiteur pour les réceptions.

La majorité des contrats peuvent être gérés par Internet, de sorte que s'il dispose d'une connexion Wi-Fi fiable et d'un téléphone portable, l'exportateur est suffisamment équipé. Dans la plupart des cas il est possible de transporter une petite imprimante portable, un ordinateur portable et un appareil photo ou un téléphone intelligent faisant office de scanner. L'exportateur peut ainsi se déplacer avec son bureau et travailler depuis une chambre d'hôtel ou un café Internet.

L'autre solution consiste à utiliser un bureau tout équipé ou virtuel, à savoir louer un bureau à l'heure, à la journée ou à la semaine. Certaines entreprises offrent des forfaits. Les bureaux tout équipés bien gérés vous offriront des services tel qu'un numéro de téléphone individuel auquel un réceptionniste répondra en votre nom. Les appels pourront être immédiatement transférés vers votre bureau ou votre téléphone portable. Même si vous êtes rentré dans votre pays, un appel pourra être transféré de sorte que l'appelant ne remarquera vraisemblablement pas qu'il a été transféré vers un autre pays.

Les bureaux tout équipés proposent aussi des services de traduction et d'interprétation, du thé et du café, des salles de réunion équipées de systèmes de vidéoconférence ainsi qu'une réception. Ces installations et ces services sont extrêmement intéressants commercialement parlant. Un exemple d'article sur les bureaux tout équipés est disponible à l'adresse suivante : <http://www.thejakartapost.com/news/2012/07/17redefining-office.html>

ARCHIVES

Même à l'heure où le coût du stockage de l'information continue de chuter de façon spectaculaire et où le stockage en nuage et l'informatique en nuage continuent de se développer, il reste nécessaire de conserver des archives. Le bureau de RCE doit respecter la législation du pays hôte de même que les exigences de son pays d'origine. La loi impose la conservation de certaines archives et stipule même parfois combien de temps elles doivent être conservées.

Des archives doivent être conservées pour disposer d'une preuve des accords conclus, des engagements contractés, des activités menées ou des paiements effectués. Lorsque tout se passe bien, ces archives ne sont jamais utilisées. Mais il n'est pas rare qu'elles soient consultées pour y trouver des preuves ou simplement pour préciser quelque chose ou fournir une information. Les archives de baux de bâtiments et de contrats de travail doivent, de toute évidence, être conservées. Mais le bureau peut être tenu par la loi de conserver des archives financières, notamment si le bureau dans le pays hôte est soumis à la réglementation fiscale locale.

Un compromis doit inévitablement être trouvé entre le coût du stockage et de la consultation de l'information et l'intérêt de pouvoir démontrer quelque chose. Dans certains cas, la démonstration peut devoir être faite devant un tribunal, ce qui signifie que disposer des documents demandés au moment où on vous les demande peut être extrêmement important. La technologie évolue, ce qui peut signifier que des documents électroniques qui datent quelque peu peuvent ne plus être lisibles. Une actualisation des fichiers électroniques tous les cinq ans devrait être suffisante.

Les besoins varient d'une organisation à l'autre. L'IAC ou le gouvernement du pays hôte ont probablement adopté une politique en matière de conservation des archives, mais le tableau 27 contient une bonne indication des documents qui devraient être conservés et pendant combien de temps.

Tableau 27 : Quels sont les documents à conserver et combien de temps ?

Type de documents	À conserver pendant une durée de
Registres des biens immobiliers et des baux	Indéfiniment
Contrats de travail et documents relatifs au personnel	Jusqu'à 20 ans ou indéfiniment. (Certains contrats contiennent des dispositions relatives aux pensions qui ne prennent effet que lorsque la personne prend sa retraite et restent valables jusqu'au décès de la personne ou jusqu'au décès de ses héritiers.)
Accords entre gouvernements	Indéfiniment
Documents relatifs aux négociations commerciales	Indéfiniment
Comptabilité financière quotidienne : paiements, achats, fournitures, ventes, etc.	Jusqu'à 7 ans selon qu'il existe une loi qui stipule à partir de quel moment ces documents ne sont plus valables
Contrats officiels de fourniture de services de RCE	7 ans au moins
Politiques et instructions de l'IAC de tutelle	Indéfiniment, mais elles doivent être constamment actualisées
Correspondance relative aux demandes commerciales (demandes et réponses)	Jusqu'à 7 ans. (On pourrait vous reprocher d'avoir fourni un avis erroné.)
Services fournis contre rémunération	Au moins 7 ans
Registres des expositions commerciales	Au moins 5 ans
Registres des missions commerciales	Au moins 5 ans
Rapports pays et économiques	De deux à 3 ans. (Ils deviennent très rapidement obsolètes.)
Base de données des contacts	Indéfiniment, mais elle nécessite d'être constamment actualisée. Elle ne doit jamais devenir un document statique.
Rapports mensuels/rapports annuels	Jusqu'à 5 ans
Correspondance administrative de routine	Jusqu'à 5 ans
Rapports des agences de crédit	Jusqu'à 2 ans. (Ils deviennent très rapidement obsolètes.)
Catalogues et rapports d'entreprises	Jusqu'à 2 ans. (Ils deviennent très rapidement obsolètes.)

COMMENT CONSERVER DES ARCHIVES ?

Aujourd'hui, l'essentiel de la correspondance est échangé par Internet, de sorte que conserver tous les échanges électroniques sur des années est relativement facile. D'autres documents peuvent devoir être scannés et stockés sur support électronique. Cependant, lorsque des membres du personnel prennent congés ou partent en vacances, leurs remplaçants doivent immédiatement prendre le relais et assumer tous leurs projets. Le client ne doit pas constater de différence. Toutes les communications doivent être étiquetées, marquées et classées de manière à ce que d'autres personnes puissent prendre la relève si nécessaire.

En cas de stockage électronique, les contraintes suivantes s'appliquent :

- L'évolution de la technologie peut signifier que les systèmes de la génération précédente deviennent illisibles à moins d'être systématiquement remplacés par des versions plus récentes.
- Pour préserver l'information contre le vol, les données doivent être cryptées et stockées en plusieurs endroits sécurisés, notamment hors-site. Le personnel doit aussi être formé aux dispositifs de sécurité et être informés de ses responsabilités.
- Les catastrophes, y compris les incendies, les inondations, les tremblements de terre, le vol, l'espionnage, le piratage, les virus informatique, les maliciels et les attaques électroniques, signifient que des sauvegardes adéquates doivent être disponibles et que les données doivent être stockées hors-site.
- Parce que les mots de passe changent et sont oubliés, des systèmes doivent être en place pour permettre d'accéder aux archives électroniques longtemps après que les personnes qui les ont produites ont quitté le Poste. Il est important de savoir quels documents sont conservés et où.
- En cas de changement imminent du système d'indexation et de classement des documents. Le classement et l'indexation des documents exigent traditionnellement des efforts considérables pour qu'ils puissent

être récupérés relativement facilement. Les techniques de consultation électronique modernes rendent cependant ces systèmes de classement obsolètes. Quelle que soit l'approche retenue, veillez à ce que les documents ou les archives puissent être localisés et récupérés assez rapidement.

Certains documents, tels les baux ou les accords conclus par les gouvernements, sont établis sur papier et doivent à ce titre être physiquement protégés contre l'incendie et le vol, mais aussi contre la moisissure et les attaques de rongeurs. Ces documents devraient être conservés dans une chambre forte, dans un coffre ou dans une armoire sécurisée. Il est aussi conseillé de les scanner et de conserver les copies électroniques hors-site.

S'agissant des archives qui doivent être conservées indéfiniment, il est préférable que l'IAC ou que l'organisme public en charge des archives les stockent et les conservent.

DESTRUCTION DES DOCUMENTS OBSOLÈTES

Trier les vieux dossiers et sélectionner les documents qui devraient être détruits est une tâche considérable. Cette tâche n'est jamais considérée comme prioritaire et systématiquement remise à plus tard, jusqu'à ce que le stockage des registres pose problème et devienne ingérable. Les personnes concernées procèdent alors souvent à la hâte, bâclent le travail et tous les documents risquent d'être simplement détruits sans réfléchir au fait que certains doivent être conservés indéfiniment.

Le problème peut être en partie réglé en classant séparément le nombre relativement limité de documents qui doivent être conservés longtemps. Il est alors facile de les récupérer et de détruire les autres.

La destruction des documents n'est pas à prendre à la légère. Ne vous contentez pas de simplement jeter la correspondance dans votre poubelle habituelle. Il existe des entreprises spécialisées dans la destruction de documents classifiés, et ce en transformant le papier en pâte à papier. Cette opération peut être réalisée dans votre bureau à l'aide d'une déchiqueteuse, mais utilisez une double déchiqueteuse pour les documents confidentiels.

CLASSEMENT ET CONSULTATION DES DOCUMENTS

Certaines correspondances doivent être tenues confidentielles. Les entreprises hésitent à partager leurs plans d'activité avec les CCE à moins d'être assurées que l'information ne sera pas divulguée à la concurrence ou aux acheteurs. Dans le même ordre d'idées, la position de votre gouvernement dans une négociation commerciale doit être tenue confidentielle. Les documents relatifs au personnel doivent aussi l'être.

Pour toutes ces raisons, il est utile d'attribuer une cote de sécurité à chaque correspondance entrant et sortant du bureau. Comme pour tous les systèmes, limiter le flux d'information présente des inconvénients et a un coût. Les 'fuites' d'informations confidentielles du bureau de RCE peuvent avoir des conséquences très graves. Évaluez les risques et trouvez un compromis raisonnable. Les documents peuvent, par exemple, être classés de la manière suivante :

- **Documents non classifiés** : tout le personnel y a accès et si des personnes non autorisées y ont accès, cela n'aura pas de conséquence majeure.
- **Documents confidentiels** : il s'agit des documents relatifs au personnel qui devraient rester confidentiels et uniquement accessibles aux personnes concernées et à la direction.
- **Documents classifiés de niveau 1** : tout le personnel y a accès, mais si des personnes non autorisées y ont accès, cela pourrait avoir des conséquences négatives.
- **Documents classifiés de niveau 2** : seul le personnel qui en a besoin a accès à l'information et en cas de fuite, les conséquences peuvent être graves.
- **Documents classifiés de niveau 3** : seul le personnel possédant une habilitation de sécurité y a accès et des pertes pourraient survenir ou la réputation du Poste souffrir en cas de fuite.
- **Documents classifiés de niveau 4** : niveau de sécurité élevé pour les documents considérés comme des secrets d'État, tels que portant sur les positions dans les négociations commerciales.

Plus les niveaux de classification sont nombreux, plus les problèmes de stockage et d'efficacité risquent d'être importants. Pour être efficace, le personnel doit être formé aux procédures de sécurité. La meilleure garantie, c'est un personnel bien formé et loyal. Des problèmes pratiques surviennent, par exemple, lorsqu'un document est considéré comme très confidentiel alors que le reste des documents relatifs au même projet ne l'est pas. Faut-il considérer tout le dossier comme confidentiel ou seulement le document en question ? Mieux vaut probablement retirer le document en question et le remplacer par une référence indiquant qu'il s'agit d'un document confidentiel.

Veillez à conserver séparément les courriels personnels et les courriels professionnels. Lorsqu'une personne quitte le Poste, tous les courriels personnels doivent être détruits alors que les courriels professionnels doivent être conservés pour que le nouveau personnel puisse y accéder. Le tableau 28 contient un système de classement des documents et des archives.

Imposer plusieurs niveaux de confidentialité est coûteux. Pour le personnel l'option par défaut consiste à classer les documents comme confidentiels, souvent à l'excès. Classifier les documents comme étant confidentiels relève de la gestion des risques.

Tableau 28 : Classification des documents et des registres

Type de documents	Classification sécuritaire
Registres des biens immobiliers et des baux	Non confidentiels
Contrats de travail et documents relatifs au personnel	Confidentiels (accès réservé au personnel)
Accords entre gouvernements	Non confidentiels (dans la plupart des cas, les documents étant généralement publics)
Documents relatifs aux négociations commerciales	Confidentiels – niveau 4
Comptabilité financière quotidienne : paiements, achats, fournitures, ventes, etc.	Non confidentiels ou confidentiels – niveau 1
Contrats officiels de fourniture de services de RCE	Confidentiels – niveau 1
Politiques et instructions de l'IAC de tutelle	Non confidentiels (voire confidentiels – niveau 1 dans certaines circonstances)
Correspondance relative aux demandes commerciales (demandes et réponses)	Confidentiels – niveau 1
Services fournis contre rémunération	Confidentiels – niveau 1
Registres des expositions commerciales	Confidentiels – niveau 1
Registres des missions commerciales	Confidentiels – niveau 1
Rapports pays et économiques	Non confidentiels
Base de données des contacts	Confidentiels – niveau 1
Rapports mensuels/rapports annuels	Confidentiels – niveau 1
Correspondance administrative de routine	Non confidentiels ou confidentiels – niveau 1
Rapports des agences de crédit	Confidentiels – niveau 1
Catalogues et rapports d'entreprises	Normalement non confidentiels mais parfois confidentiels – niveau 1

RAPPORTS MENSUELS ET ANNUELS

Les raisons qui président à l'établissement de rapports sont abordées dans le détail au chapitre 6. La présente section se concentre uniquement sur le processus d'établissement des rapports.

Les CCE sont généralement tenus de produire des rapports mensuels, voire annuels. Lorsqu'ils sont rattachés à une ambassade, un autre rapport mensuel et annuel peut être exigé.

Il convient dans la mesure du possible d'automatiser l'enregistrement des résultats sur tableur et sur support électronique. Les données contenues dans un rapport devraient être automatiquement transférées dans un

rapport de niveau supérieur. À titre d'exemple, les rapports mensuels d'un bureau de RCE devraient être automatiquement intégrés à un rapport de niveau supérieur regroupant les contributions de tous les bureaux de RCE.

L'appendice IV contient un exemple de rapport mensuel simple qui pourrait aisément être intégré à un rapport de niveau supérieur. Les chiffres contenus dans le tableau ne sont donnés qu'à titre indicatif et le tableau devrait être adapté à vos besoins.

Il convient de noter que seuls les résultats effectifs, ceux qui vont dans le sens des objectifs commerciaux fixés par le Poste, sont pris en compte. Il ne s'agit pas d'un résumé des activités. À titre d'exemple, le fait que du personnel du Poste ait consacré six semaines à la préparation d'une grande exposition commerciale n'est pas mentionné ici, bien qu'il s'agisse d'une activité.

La même matrice peut être utilisée chaque mois en actualisant simplement la dernière colonne (totaux). Chaque mois et à la fin de chaque année, les deux dernières colonnes peuvent être reprises directement dans le rapport de niveau supérieur préparé par l'IAC.

Dans la première colonne, limitez le nombre d'activités au minimum. Dans ce type de rapport, évitez de ventiler outre mesure. À titre d'exemple, ne consignez pas les résultats de chaque exposition commerciale individuellement. C'est un aperçu général qui doit être donné.

Vous pouvez résumer toutes les autres activités (rapports sur les marchés, demandes commerciales ad-hoc et débouchés de marchés communiqués aux clients) dans la même section. Si des résultats significatifs ont été enregistrés dans le cadre de l'une ou l'autre de ces activités, énumérez-les séparément.

Dans un rapport de ce type, il suffit de consigner les sommes dépensées arrondies au millier de dollars le plus proche. Il s'agit d'un guide qui permet aux CCE d'évaluer leur performance à l'aune du budget alloué (tout comme pour l'IAC). Les dépenses sont habituellement irrégulières, avec des paiements importants certains mois dans le cadre d'événements tels que les expositions commerciales. Les chiffres qui représentent un prorata peuvent être ajustés pour tenir compte des engagements budgétaires connus pour le reste de l'année en cours, dans l'ensemble, une simple division du budget annuel par 12 vous fournit une indication raisonnable.

Sur une seule page, vous pouvez vous faire une idée de la performance du bureau de CCE tout au long de l'année. Toutes les données pertinentes se retrouvent en deuxième page du rapport, chaque mois.

GESTION DES DEMANDES COMMERCIALES

Les demandes commerciales émanant des clients sont considérées comme les poumons du bureau de CCE. Les demandes de qualité qui ont des chances de déboucher sur des contrats à long terme sont importantes. Un des nombreux services offerts par les CCE qui ont le plus de chances de déboucher sur des demandes commerciales figurent :

- Les conseils personnalisés, notamment liés aux études de marché et à l'identification d'acheteurs et de vendeurs ;
- L'établissement de plans d'activité ;
- Les conseils sur la gestion des différends commerciaux ;
- La traduction et l'interprétation.

Toutes les autres tâches assumées par les CCE le sont à l'initiative du RCE et de l'IAC et exigent des communications complexes et itératives avec l'IAC, les alliés ou les clients. À titre d'exemple, dans le cas d'activités telles que les missions commerciales, les expositions commerciales, les négociations commerciales, la diffusion des débouchés commerciaux, les rapports de marché sectoriels et les rapports économiques par pays, l'initiative est prise par le CCE ou l'IAC et n'implique pas de demandes commerciales directes émanant des clients. Ces activités peuvent cependant déboucher sur un certain nombre de demandes commerciales.

Encadré 23 : Principes régissant les demandes commerciales

- Essayez de ne pas saisir les mêmes données plusieurs fois. Les coordonnées des clients devraient être saisies une fois dans la base de données centralisée. Saisissez les données électroniquement ou sur tableau de manière à pouvoir aisément les intégrer à un formulaire électronique.
- Attention à ne pas faire de votre système d'enregistrement des demandes commerciales un système de facto de gestion de la relation client (GRC) sans la planification nécessaire.
- Notez correctement la demande commerciale lors de sa première saisie dans la base de données. Assurez le suivi de la demande initiale et précisez-la. Ne pas comprendre clairement ce que souhaite vraiment le client peut vous mener à déployer des efforts en vain et susciter le mécontentement du client.
- Simplifiez et codifiez, dans la mesure du possible. Vous pouvez, par exemple, utiliser les codes tarifaires internationaux harmonisés pour définir les produits. N'acceptez pas les demandes vagues ou générales. Ciblez la demande pour que le bureau de CCE puisse travailler sur quelque chose de tangible, comme une liste de trois importateurs intéressés, par exemple.
- Ne consignez pas plus d'informations que nécessaire. Par exemple, il peut être intéressant de savoir de combien de bureaux dispose le client, mais vous n'utiliserez vraisemblablement pas souvent cette information.
- Évitez la multiplication des systèmes et des formulaires. Un formulaire et un système de gestion des demandes de travail des importateurs et des exportateurs, ainsi que pour tous les investisseurs, pour les produits et pour les services, seraient utiles.
- Envisagez d'utiliser des iPads ou des tablettes pour consigner sur le terrain les données sur tableau. Dans la mesure du possible, scannez les cartes de visite ou utilisez des cartes de visite électroniques pour transférer les données. Vous y gagnerez en rapidité et en précision.
- Estimez le temps dont vous aurez besoin pour répondre à la demande et les bénéfices commerciaux qui pourraient en découler. À titre d'exemple, s'agit-il d'une vente ponctuelle modeste qui ne devrait pas se répéter à l'avenir, ou s'agit-il d'une perpétration stratégique du marché qui pourrait déboucher sur des contrats à long terme et toujours plus importants ? Ce deuxième cas de figure est, de toute évidence, le plus rentable pour le CCE.

Selon les circonstances, le bureau de CCE peut être littéralement submergé par le volume des demandes commerciales reçues. Des systèmes permettant de gérer ces demandes de manière systématique doivent être mis en œuvre.

L'appendice II contient des exemples de tableurs permettant d'enregistrer les données relatives aux clients et leurs demandes qui devraient être consignées. L'appendice III contient un formulaire de demande commerciale simplifié. Il s'agit d'un formulaire qui peut être utilisé par le personnel du bureau de RCE lorsqu'il répond aux demandes par téléphone ou par courriel. Il peut aussi être utilisé sur le terrain lors des visites aux acheteurs et aux vendeurs ou pendant une exposition commerciale pour consigner les demandes commerciales. Le formulaire type a été préparé sur tableur Excel, ce qui permet une manipulation automatique des données et leur intégration directe à la base de données du RCE. Ce formulaire peut aussi être téléchargé sur un dispositif électronique portatif comme un iPad ou un ordinateur tablette. Grâce au Wi-Fi et à l'informatique en nuage les données peuvent instantanément être intégrées à la base de données du RCE, voire aux systèmes de l'IAC.

Fournir les statistiques souvent demandées par l'IAC devient alors très simple, comme par exemple sur le nombre de demandes commerciales liées aux exportations de services ou le pourcentage de demandes reçues par courriel. Ces données devraient être rapidement intégrées à la base de données du bureau et toute autre information relative à la suite donnée par le bureau aux demandes commerciales devrait être traitée électroniquement et directement à l'aide des systèmes informatiques du bureau.

Un simple système de numérotation des demandes suffit normalement à assurer leur suivi. Il peut utiliser la date et l'année de la première demande, suivie d'un numéro d'ordre. Un système de numérotation plus complexe, qui comprendrait, par exemple, des codes produits ou le nom de l'agent ayant donné suite, en plus du numéro de la demande, créerait des difficultés et compliquerait l'accès aux données. À réception d'une demande, les mesures suivantes doivent être prises :

- Désigner une personne pour saisir les données dans la base de données du bureau ;
- Désigner une personne pour donner suite à la demande ;

- L'agent chargé du dossier doit immédiatement vérifier qu'il dispose dans la demande de suffisamment d'informations et obtenir des éclaircissements le cas échéant ;
- À ce stade, il est aussi utile que l'agent chargé du dossier estime, grosso modo, le temps dont il aura besoin pour répondre à la demande. Une estimation approximative des résultats potentiels pourrait aussi être instructive. Ces estimations peuvent être simples, voir le tableau 29.

Une estimation relativement précise du temps nécessaire à l'achèvement des tâches et à la gestion des flux de travail est indispensable lorsque les services sont facturés à l'heure. Les CCE étant souvent confrontés à des imprévus, la chose n'est pas simple.

Les résultats potentiels sont une autre paire de manches. Ils sont très subjectifs. Le client auquel il ne reste qu'une seule machine à vendre ne va vraisemblablement pas faire d'autres affaires après cela. Le client qui s'est fixé pour objectif stratégique de développer un marché donné peut potentiellement espérer des contrats ultérieurs et fructueux. Le montant de la vente initiale importe moins que les contrats qui pourraient en découler dans l'avenir et le potentiel de développer l'activité.

Tableau 29 : Temps nécessaire à la réalisation des tâches et retombées potentielles

		Estimation du nombre d'heures requises pour réaliser les tâches			
		Basse 1- 3 heures	Moyenne 3 – 8 heures	Haute 8 – 32 heures	Très haute > 32 heures
Estimation de la probabilité de retombées commerciales ultérieures dans les 2 années à venir	Basse				
	Moyenne				
	Haute				
	Très haute				

Estimer les retombées n'est pas chose facile, mais un classement est généralement possible. Du point de vue du CCE, l'idéal c'est une demande à laquelle il est possible de répondre rapidement et qui recèle un fort potentiel commercial à terme. Le CCE doit répondre à toutes les demandes et ne peut guère se permettre d'être sélectif. Réfléchissez toutefois attentivement aux demandes chronophages et qui risquent de ne pas avoir de retombées commerciales régulières avant plusieurs années.

Les systèmes de bureau standard devraient être utilisés pour suivre l'évolution du processus et gérer les demandes de travail, pour s'assurer que les activités de suivi sont consignées et enregistrées. Les résultats devraient être consignés et enregistrés.

Pour mesurer le service offert au client, le plus simple consiste à lui demander ses commentaires une fois le travail réalisé. Est-il satisfait du service ? A-t-il été tenu informé des progrès réalisés ? Quelles ont été les retombées ?

RÉCEPTIONS

Les réceptions officielles s'entendent des repas ou boissons offerts dans un but professionnel. Il peut aussi s'agir d'invitations à des activités telles que des manifestations sportives, des journées de golf ou des manifestations culturelles. L'affectation de sommes d'argent prises sur le budget du bureau pour financer ces activités se justifie par leur réel objectif commercial. Pour les CCE, les réceptions permettent de constituer des réseaux.

D'autres raisons peuvent motiver l'organisation de réceptions officielles, comme retourner une invitation, par exemple. Dans certaines circonstances, comme dans le cas d'une réception à l'occasion d'une mission commerciale, par exemple, ce peut être le moyen le plus simple de présenter les exportateurs aux acheteurs et autres parties intéressées comme des banquiers ou des officiels. Le site web donné ci-après traite du protocole diplomatique à suivre et contient des lignes directrices relatives aux réceptions diplomatiques : <http://www.state.gov/documents/organization/99260.pdf>

Il est important d'établir des réseaux. Vous pourrez peut-être interroger une personne bien informée autour d'un déjeuner et obtenir quantité d'informations utiles pour le client. Vous pourrez peut-être aussi l'influencer et l'amener à voir votre pays, vos exportateurs ou un client donné d'un bon œil à l'occasion d'un déjeuner, simplement parce que l'atmosphère est détendue et plus propice à la coopération.

Un apéritif ou un cocktail peut aussi être un moyen peu coûteux de rendre une invitation à un grand nombre de personnes ou de rencontrer des contacts relativement rapidement.

Il existe toutefois des limites à ce qu'il est possible de faire grâce aux réceptions. Les RCE ont un budget limité, même si certains se voient allouer un budget réceptions. Certains CCE sont censés financer eux-mêmes les réceptions, ce qui n'est pas raisonnable à moins que les salaires n'aient été ajustés en conséquence. Intégrer les allocations pour frais de réception à la rémunération de base des CCE n'est pas une bonne idée car les CCE risquent de réduire ces réceptions officielles pour gagner plus d'argent. Mieux vaut séparer les deux.

Les réceptions peuvent être extrêmement somptueuses ou modestes. Les réceptions somptueuses sont inutiles. Dans le cas de dîners coûteux, la frontière est mince entre l'hospitalité et la corruption. Votre invité risque de se retrouver dans une situation compromettante. Mieux vaut éviter.

N'oubliez pas les contraintes de temps. Le réseautage et les réceptions ne constituent pas, en eux-mêmes, des résultats concrets. Un juste équilibre doit être trouvé entre la constitution de réseaux et le temps et le coût des réceptions.

COMMENT RECEVOIR ?

Nombreux sont les ouvrages consacrés au sujet. Le site web mentionné ci-après offre des informations utiles : <http://www.ediplomat.com/nd/protocol/entertainment.htm>

Quelques choix stratégiques simples peuvent néanmoins être faits en ce qui concerne la manière de recevoir.

La liste ci-dessous est loin d'être exhaustive mais elle donne une idée de la variété des formes de réceptions pouvant être offertes, de leurs avantages et de leurs inconvénients.

Tableau 30 : Types de réceptions : avantages et inconvénients

Type de réception	Avantages et inconvénients
Petit-déjeuner au restaurant	Informel, peut être rapide, personnel, peut permettre une discussion en tête-à-tête efficace, peu coûteux
Café du matin dans un café	Informel, peut être rapide, personnel, peut permettre une discussion en tête-à-tête efficace, peu coûteux
Déjeuner à deux au restaurant	Plus formel, rarement rapide, empiète sur votre temps de travail productif, mais très efficace pour nouer des contacts, coût par personne élevé
Déjeuner en groupe au restaurant	Plus formel, pas rapide, empiète sur votre temps de travail productif, efficace pour nouer des relations entre groupes, coût par personne élevé
Cocktail au bureau	Moyennement formel, vous pouvez recevoir un grand nombre de personnes assez rapidement, moyennement efficace pour instaurer des relations mais ne donne pas suffisamment de temps pour des discussions approfondies ou nouer des relations réelles, exige une importante logistique, coût par personne faible
Cocktail à votre domicile	Moyennement formel, vous pouvez recevoir un grand nombre de personnes assez rapidement, moyennement efficace pour instaurer des relations mais ne donne pas suffisamment de temps pour des discussions approfondies ou nouer des relations réelles, les invités apprécient votre implication personnelle, suppose un travail considérable de votre part et de celle de votre famille, coût par personne faible
Cocktail à la résidence de l'ambassadeur	Formel, exige la coopération, l'implication et le soutien de l'ambassadeur, fonctionne bien, par exemple, pour les réceptions à l'intention des missions commerciales ou les visites de ministres, permet souvent d'attirer des représentants de haut niveau des autorités locales, moyennement efficace pour nouer des relations, coût élevé – mais l'ambassadeur a peut-être accès à d'autres fonds pour organiser des réceptions
Cocktail à l'hôtel ou en un lieu similaire	Moyennement formel, vous pouvez recevoir un grand nombre de personnes assez rapidement, moyennement efficace pour instaurer des relations mais ne donne pas suffisamment de temps pour des discussions approfondies ou nouer des relations réelles, quelqu'un d'autre se charge de la logistique de la restauration, coût par personne modeste
Dîner à votre domicile	Informel à formel, efficace pour nouer des contacts, vous donne généralement suffisamment de temps pour des discussions approfondies, exige énormément de travail de votre part et de celle de votre famille, coût par personne élevé
Dîner au restaurant	Informel à formel, efficace pour nouer des contacts, vous donne généralement suffisamment de temps pour des discussions approfondies, un tiers se charge de la logistique de la restauration, coût par personne élevé
Invitation à un événement (sportif, culturel ou théâtral)	Formel à informel, très efficace pour nouer des contacts, vous donne généralement suffisamment de temps pour des discussions approfondies, implique normalement aussi un cocktail ou un dîner, de sorte qu'un tiers se charge probablement de la logistique de la restauration, coût par personne élevé

OBLIGATION DE RENDRE DES COMPTES ET MESURE DE LA VALEUR

La plupart des IAC exigent que l'on rende des comptes pour les réceptions organisées. Elles exigent de savoir à l'intention de qui la réception a été organisée et pourquoi, ainsi que les bénéfices qui ont découlé de la rencontre. Cela est souvent difficile car les réceptions sont dans une grande mesure utilisées pour constituer des réseaux dont les avantages ne se matérialiseront que plus tard.

Avant d'approuver toute manifestation officielle, le Gouvernement du Queensland (Australie) exige une évaluation de la portée du projet. Celle-ci doit contenir une liste des clients visés et indiquer l'objet de la réception, les résultats attendus, le budget, toute limite existante ou ayant pu être imposée en termes de planification, ainsi que les besoins en personnel et leurs devoirs. Ces renseignements doivent être consignés par écrit, être formellement approuvés par le client et conservés tout au long de la planification de l'événement pour pouvoir s'y reporter, le cas échéant.

En plus de préciser clairement l'objet des réceptions, il convient de définir les résultats escomptés. Les résultats s'entendent des retombées positives que vous souhaitez en retirer. À titre d'exemple, encourager les investissements dans le pays, accroître le tourisme ou sensibiliser à une nouvelle initiative sont autant de retombées potentielles. La forme de la réception dépendra des retombées escomptées et elles permettront d'en mesurer l'efficacité. La question est abordée dans le détail à l'adresse suivante : <http://www.qld.gov.au/about/events-awards-honours/honours/assets/protocol-handbook.pdf>

Si les gouvernements et autres organisations sont stricts lorsqu'il s'agit de réceptions officielles c'est que des fonds sont souvent détournés. L'IAC devrait exiger des RCE qu'ils rendent des comptes détaillés. Des reçus devraient être présentés et des mesures devraient être mises en œuvre pour assurer le suivi des invités aux réceptions.

Dans la pratique, il est très difficile d'évaluer les retombées des réceptions. N'investissez pas outre mesure dans l'exercice. L'efficacité du CCE dépend aussi, dans une certaine mesure, de l'efficacité de ses réseaux. Ces réseaux attendront aussi une réciprocité dans les réceptions.

Le CCE qui réussit est celui dont le travail débouche sur des résultats concrets sous la forme de nouveaux contrats d'exportation et de nouveaux investissements. Ces retombées seront, dans une certaine mesure, fonction des réceptions offertes. Mieux vaut probablement se demander si le CCE obtient des résultats bien réels et le laisser choisir la manière dont il va investir les fonds alloués pour les réceptions. Un budget indépendant devrait être alloué pour les événements particuliers, tels les expositions ou les missions commerciales, pour les réceptions, déjeuners ou autres dépenses connexes.



CHAPITRE 6

GESTION DE LA PERFORMANCE

INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS	196
SUIVI DE L'ÉVOLUTION DES INTERVENTIONS ET DES RÉSULTATS	197
SAISIE DES DONNÉES	197
UTILISATION DES RAPPORTS	198
MESURE ET ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE	199

GESTION DE LA PERFORMANCE

Le CCE devrait se doter d'un plan stratégique qui définisse les orientations des activités du Poste. Il devrait refléter les objectifs du plan national de développement des exportations et des investissements. Le plan stratégique du Poste devrait prévoir de :

- Tirer parti des accords de libre-échange pour accroître le nombre de catégories de produits exportées ;
- Développer les exportations de légumes pour passer des légumes en conserve et séchés aux légumes frais et surgelés ;
- Accroître le nombre de touristes en provenance d'un pays donné de 15 % par an sur les cinq années à venir.

Pour réaliser le plan stratégique, un plan d'action sur une ou plusieurs années doit être élaboré, qui pourrait viser les objectifs suivants :

- Emmener trois missions commerciales dans un pays au cours de l'année à venir en se concentrant sur trois catégories de produits visées par l'accord de libre-échange comme par exemple les textiles, les centres d'appel et les légumes frais ;
- Aider 12 exportateurs du pays d'origine à désigner des agents et à signer des contrats d'exportation dans trois catégories de produits visées par l'accord de libre-échange ;
- Participer à un salon professionnel consacré aux produits alimentaires frais dans le but de désigner cinq nouveaux agents spécialisés dans les légumes frais ou congelés ;
- Envoyer une mission d'acheteurs de voyages touristiques dans le pays d'origine pour leur permettre de prendre part à un salon du tourisme dans le but de doubler le nombre de voyages vers le pays d'origine.

Chacun de ces objectifs vise à réaliser les buts énoncés dans le plan stratégique. Chacun est assorti d'une cible précise, ce qui permet de déterminer aisément si elle a ou non été atteinte.

INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS

Les plans stratégiques s'accompagnent naturellement d'indicateurs de performance clés (IPC). Ils sont le principal outil permettant de suivre la performance du Poste. Sur la base de l'exemple donné plus haut, ces indicateurs pourraient englober :

- Le nombre de nouveaux contrats de représentation signés pour les catégories visées dans l'accord de libre-échange ;
- Le nombre de nouveaux contrats de représentation signés portant sur les légumes frais et congelés ;
- La valeur des contrats à l'exportation signés avec l'assistance du Poste et portant sur les légumes frais et congelés ;
- L'augmentation du nombre de touristes à destination du pays d'origine.

Le plan peut compter des IPC supplémentaires, ne vous perdez pas en détails. Les IPC sont de réels instruments de mesure du changement dans les exportations du pays d'origine à destination du pays hôte. Ils ne constituent pas des instruments de mesure de l'activité comme le nombre de demandes commerciales traitées ou le nombre d'exposants présents aux salons professionnels. Il ne s'agit pas non plus d'instruments de mesure du nombre d'invités ayant assisté à des dîners ou à des cocktails. Les IPC sont en lien direct tant avec le plan d'action qu'avec le plan stratégique et devraient être intégrés au plan national.

SUIVI DE L'ÉVOLUTION DES INTERVENTIONS ET DES RÉSULTATS

L'essentiel des efforts de suivi devrait se concentrer sur les résultats obtenus à l'aune des IPC. Le reste des activités du Poste dépend de ces mesures. Dans l'idéal, des systèmes doivent être en place pour saisir les données importantes, telles les rapports des salons professionnels et les contacts avec les membres de la mission commerciale et les agents locaux.

Dans la pratique, la plupart des CCE respectent les prescriptions en matière de notification de leurs ambassadeurs et des IAC, voire aussi celles des agences d'investissement. Ces rapports diffèrent parfois des IPC, mais le suivi et la notification devraient être rapportés à ces mesures clés. Si elles sont réalisées, alors la mission du Poste est accomplie.

Les autres mesures clés à vérifier sont le budget, les dépenses et les recettes. Leur vérification est indispensable pour s'assurer que le Poste ne va pas se trouver à court de fonds et pour déterminer le coût de la réalisation des IPC.

Outre le suivi des résultats, il est utile de suivre l'évolution des interventions moins productives, y compris les tâches imposées au Poste. Moyennant une certaine discipline, les activités telles que le nombre de demandes commerciales courantes traitées peuvent être consignées sur tableur ou sur un calendrier électronique, comptabilisées et enregistrées à la fin de chaque mois ou à la fin de l'année.

Le suivi est un outil précieux qui permet de voir comment les ressources du Poste sont dépensées. Il est aussi utile de voir comment le temps du Poste est utilisé. Pour de plus amples informations sur les systèmes d'enregistrement du temps, voir : www.mindtools.com/pages/article/newTMM_24.htm

Le suivi de l'utilisation du temps n'est pas un exercice à prendre à la légère. La solution la plus efficace consiste à choisir quelques jours dans l'année, de façon aléatoire, et à demander au personnel de consigner par écrit ses activités toutes les 15 minutes pendant cette journée. Ce n'est possible que pour environ 10 catégories d'activités maximum (administration, expositions et salons, missions, établissement de rapports et contacts avec le marché, par exemple). Pourquoi toutes les 15 minutes ? Les membres du personnel de RCE s'adonnent souvent à de multiples activités en l'espace d'une heure. Diviser cette heure en quatre plages horaires vous donnera une vue plus précise que réaliser l'exercice toutes les heures. Si ce relevé est sporadique, vous obtiendrez une meilleure coopération et des chiffres plus précis. Vous pourrez calculer la moyenne des résultats et ainsi obtenir une vue quantitative instantanée de la manière dont les ressources sont dépensées. Essayer d'obtenir des données plus précises serait très chronophage et le personnel pourrait être réticent.

La plupart des juristes et nombre d'autres professionnels facturent leurs prestations à l'heure, de sorte qu'il leur faut décompter précisément le nombre d'heures consacrées à un client. Ce système compte de nombreux détracteurs et il n'est pas certain qu'il puisse fonctionner dans un bureau de RCE où l'essentiel du temps est consacré à ce que l'on pourrait appeler 'le bien public'.

Plusieurs systèmes informatiques permettent de comptabiliser le temps. Voir :

- www.filepro.com.au/legal-software/features/time-management-recording/
- <http://coretime.ie/features-and-benefits>
- www.techsupportalert.com/best-free-project-time-keeping-utility.htm

SAISIE DES DONNÉES

Avec les systèmes appropriés, il est possible de saisir les données relatives à diverses activités, telles le nombre de manifestations, le nombre de clients et le nombre de rapports rédigés, ainsi que les résultats obtenus à l'aune des IPC. La plupart de ces systèmes de saisie peuvent être informatisés et devraient probablement être comptabilisés sur une base mensuelle. Pourquoi saisir l'activité ? En dépit des meilleures intentions des IAC, il est très difficile de leur faire renoncer à la mesure des activités. Celle-ci prend l'apparence d'une mesure quantitative chiffrée même si elle ne mesure pas les bonnes activités.

Les mesures quantitatives simples, telles que le nombre d'événements, permettent une meilleure compréhension des taux de conversion en IPC pour certaines activités. Cette mesure est probablement plus utile lorsqu'elle est calculée à l'échelle de l'organisation, mais elle est aussi utile pour le gestionnaire du Poste de CCE. Toutefois, une seule exposition commerciale d'envergure peut exiger 20 fois les ressources absorbées par des événements de moindre envergure, de sorte que les moyennes doivent être traitées avec une certaine prudence.

Un rapport mensuel peut aider à s'assurer que les mesures et les résultats pertinents de l'activité sont saisis et que les efforts sont sur la bonne voie pour réaliser les objectifs annuels.

UTILISATION DES RAPPORTS

La question de savoir pourquoi des rapports sont produits et comment ils sont utilisés devrait donner lieu à une réflexion approfondie.

Il est facile pour les responsables de demander davantage de rapports et de se dire que les lire relève de leur fonction de 'manager'. À moins que les rapports soient réellement utilisés, les efforts déployés pour recueillir les données sont vains. Pire encore, se pose la question du coût d'opportunité. Que pourraient faire les CCE pour les exportateurs s'ils n'étaient pas occupés à produire ces rapports ? L'IAC doit être consciente du fait que produire des rapports n'est pas gratuit.

À QUEL MOMENT FAIRE UN RAPPORT ?

Il est probable que l'on vous demande un rapport annuel. Celui-ci est utilisé pour justifier l'existence et l'intérêt du Poste. Il est aussi utilisé pour comparer les dépenses effectives et les dépenses inscrites au budget. Ces deux mesures (produits et dépenses par rapport aux prévisions budgétaires) peuvent être utilisées pour déterminer l'efficacité de la gestion.

Préparer un rapport mensuel est une bonne habitude à prendre. Il devrait s'attacher aux faits, tels que les contrats d'exportation signés grâce à une intervention du Poste, ainsi que les dépenses au prorata du budget. Il ne s'agit pas d'en faire un mémoire sur la situation économique du pays ou d'y annoncer une politique importante du gouvernement. Ces questions devraient être traitées sur une page web ou dans un bulletin d'information. Investissez au minimum dans la collecte des données et l'établissement du rapport et consacrez plutôt votre temps à travailler directement avec les exportateurs.

Penchez-vous sur les résultats tous les trois mois pour voir si des mesures correctives s'imposent ; par exemple, si le budget menace de s'épuiser, ou que les résultats d'une mission commerciale ont été médiocres faute de mesures de suivi suffisantes. Gardez le sens des proportions. Résultats et dépenses fluctuent en fonction du calendrier des activités principales. Si la planification de base est bien faite, les fluctuations de 5 %-10 % dans les objectifs prorata ne devraient pas être un souci, surtout en début d'année.

Les résultats des expositions et des missions commerciales ne se concrétisent souvent pas avant des mois. Il n'est pas rare que les négociations s'étendent sur une année avant que des contrats soient signés et que des marchandises ou des services soient livrés et payés. De ce fait, un intervalle d'un mois entre les rapports est trop bref pour démontrer les retombées des activités menées.

Même les rapports annuels ne permettent pas de démontrer les retombées des activités sur un exercice financier donné. Nombre de résultats positifs mesurés sur une année sont la résultante d'activités et d'efforts réalisés les années précédentes. Pour être équilibrée, la mesure des résultats doit se faire à plus long terme, sur plusieurs années. La tendance devrait, si tout va bien, être à la hausse, même si les retombées de la facilitation des échanges sont notoirement irrégulières. Il n'est pas rare que la valeur d'un seul gros contrat d'exportation dépasse celle de tous les autres nouveaux contrats d'exportation signés sur une ou plusieurs années.

Les dirigeants doivent appréhender l'organisation dans sa globalité. Les rapports de chaque Poste sont, par conséquent, réunis dans un rapport régional ou par division pour être ensuite regroupés dans les rapports des IAC à l'intention des dirigeants.

Les cadres supérieurs et les politiques aiment à pouvoir raconter des anecdotes et des exemples de réussite concernant leurs réseaux. Dans les rapports du CCE, les exemples de réussite sont indispensables. La formule consacrée se lit, peu ou prou, comme suit : 'Un acheteur et un vendeur se sont rencontrés grâce aux efforts du bureau de CCE et ils travaillent aujourd'hui ensemble au bénéfice de tous.' N'oubliez pas de donner des chiffres, notamment sur le montant de leurs contrats communs. Si un aspect de l'histoire est insolite, tant mieux. Dès lors qu'il est interrogé sur les opérations du bureau par les médias, l'IAC ou des politiques, il est bon que le CCE puisse présenter trois exemples de réussites.

En bref, pour être utiles, les rapports établis devraient se présenter comme suit :

- Un enregistrement mensuel des données fondamentales (résultats et dépenses) ;
- Un rapport annuel permettant d'évaluer la performance globale du bureau ;
- Une comparaison sur deux ou trois ans pour apprécier les progrès dans leur globalité ;
- Des exemples de réussites, qu'ils soient ou non consignés dans des rapports mensuels.

MESURE ET ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE

POURQUOI MESURER LA PERFORMANCE ?

La question fondamentale est de savoir comment allouer des ressources limitées de manière à maximiser les résultats escomptés. Il est un principe souvent invoqué et souvent attribué au statisticien américain William Edwards Deming : 'Ce qui ne se mesure pas ne se gère pas.' Deming a toujours été un ardent défenseur des techniques d'échantillonnage statistique pour mesurer les systèmes d'entreprise. Il savait toutefois que certaines actions de gestion importantes sont très difficiles, voire impossibles, à mesurer. Si vous dépensez \$E.-U. 20 000 pour former 10 personnes dans un domaine précis, quel avantage en retirez-vous ? Deming avait l'habitude de répondre : 'On ne sait pas. On ne pourra jamais le mesurer.' Pourquoi l'avez-vous fait ? Parce que vous pensiez que cela serait payant.

Bien d'autres choses peuvent cependant être mesurées. Les RCE devraient mesurer et évaluer leur performance, et ce essentiellement pour trois raisons :

- Pour voir comment accroître l'efficacité du bureau ;
- Pour démontrer l'efficacité d'un Poste de RCE par rapport à d'autres Postes ;
- Pour répondre à la question posée par les IAC : 'Qu'avez-vous réalisé avec l'argent qui vous a été alloué ?' (Demande formulée par les gouvernements ou les organisations.)

PRINCIPES FONDAMENTAUX

Avant de vous lancer dans un exercice de mesure et d'évaluation de la performance à grande échelle, quelques principes fondamentaux souvent négligés méritent d'être pris en considération. Le premier principe, et le plus évident, est qu'il est possible de faire plus avec moins de personnel.

Lorsque de nouveaux employés font leur entrée dans un bureau, il en découle une augmentation des tâches administratives. La charge administrative peut cependant être partagée et certaines tâches, telles la gestion financière, peuvent être confiées à des spécialistes. Un opérateur solo peut consacrer 30 % de son temps aux tâches administratives, mais avec quatre personnes dans le bureau, le temps moyen consacré aux tâches administratives peut passer à 25 %. Dans le cas d'un bureau de plus grande taille, on peut s'attendre à des résultats proportionnellement plus importants. Mais à mesure que le bureau se développe et que le nombre d'employés augmente, son rendement diminue car la charge administrative augmente.

Attendre d'un bureau composé d'un seul employé qu'il fasse 'un peu de tout' n'est pas réaliste. À titre d'exemple, on ne peut attendre d'une personne seule qu'elle gère un système de gestion de la relation client (GRC). Mais avec un employé de plus, cette fonction peut être confiée à un spécialiste et l'on peut s'attendre à plus d'efficacité de ce service d'appui. Les résultats d'un bureau comptant un nombre d'employés limité ne doivent pas être comparés à ceux d'un bureau beaucoup plus grand.

En matière de commerce et d'investissement, il est un deuxième principe qui s'applique, à savoir que les résultats peuvent être irréguliers. Ils ne se présentent pas sous la forme d'une courbe en cloche normale. À titre d'exemple, lorsque vous travaillez avec un groupe de 20 exportateurs, l'un peut décrocher un contrat à l'exportation ou d'investissement d'un montant de \$E.-U. 400 millions ; d'autres peuvent décrocher des contrats d'une valeur d'environ \$E.-U. 50 000 et d'autres encore ne rien décrocher. Deux remarques importantes s'imposent ici : les moyennes ne veulent souvent pas dire grand-chose ; et la réussite (ou l'échec) doit être mesurée sur un laps de temps raisonnablement long, jusqu'à trois ans pour se faire une idée globale de la situation.

En ce qui concerne les résultats irréguliers enregistrés, le fait est que des retombées importantes sur une année donnée peuvent être la résultante de tout le travail fourni au cours des années précédentes, peut-être par un autre RCE. Autre considération à prendre en compte, certains contrats d'exportation ou d'investissement peuvent être si importants qu'un seul pourrait justifier l'existence du bureau plusieurs années durant si l'on comparait l'augmentation des exportations et le coût d'exploitation du bureau.

Autre principe qui s'applique : l'effet d'observateur. Le fait de mesurer quelque chose a une incidence sur les résultats. Le personnel interrogé va répondre de manière à produire des résultats positifs. À titre d'exemple, si l'on mesure le nombre de clients qui visitent le bureau de RCE, le bureau peut comptabiliser un groupe de trois personnes de l'entreprise qui vient au bureau pour prendre rendez-vous, les comptabiliser à nouveau lors du rendez-vous à proprement parler, puis les comptabiliser une troisième fois lorsqu'ils viennent récupérer des rapports. Au total, ils seront comptés comme neuf visiteurs. En termes de service, ils ne devraient réellement être considérés que comme une entreprise exportatrice ayant bénéficié des services de RCE.

Plus la carrière d'un individu dépend d'une mesure, plus grand est le risque que son comportement en soit biaisé.

Il est un principe lié au principe de l'effet d'observateur, à savoir que plus les efforts consacrés à la mesure et à son perfectionnement sont grands, moins le personnel de RCE aura de temps à consacrer à son travail effectif. La mesure et l'évaluation induisent des coûts.

En l'absence de mesures, le bureau de RCE ne pourra pas faire état des résultats enregistrés. Si toutes les mesures sont quantitatives – comme le nombre de visites de clients au bureau de RCE – cela pose néanmoins aussi des problèmes, tel qu'indiqué plus haut. Si toutes les mesures sont qualitatives – comme les perceptions qu'ont les clients du RCE – cela pose d'autres problèmes. Les clients nourrissent souvent des attentes irréalistes vis-à-vis du CCE. Certains attendent du CCE qu'il soit à leur service ou qu'il soit leur consultant, ignorant que le CCE a d'autres clients et d'autres choses à faire de son temps.

MESURE DE LA PERFORMANCE DU CCE

Comment la performance d'un bureau de RCE devrait-elle être mesurée ? Qu'est censé faire le bureau ? Les réponses sont souvent multiples car les termes de référence sont peu clairs. D'une personne à l'autre, chacun aura son idée sur le rôle qu'est censé assumer un bureau de RCE. Certains peuvent avoir une idée très vague de la chose 'promouvoir les intérêts commerciaux de notre pays', ou 'assister les exportateurs de notre pays'. Tel qu'indiqué plus haut dans le présent guide, les tâches qui incombent généralement au bureau de RCE sont :

- Accroître les exportations ;
- Diversifier les exportations ;
- Accroître l'investissement étranger dans le pays d'origine ;
- Créer de nouveaux emplois ;
- Élargir les exportations de marchandises et de services de dernière technologie ;
- Renforcer la stabilité économique et politique.

MESURES APPROPRIÉS À L'ÉCHELLE DU BUREAU

Les efforts de mesure devraient se concentrer sur les retombées décrites ci-dessus. Il est cependant très difficile de mesurer des facteurs tels que la création de nouveaux emplois et la stabilité économique et politique. Économistes et historiens sont mieux placés pour s'exprimer sur le sujet. Dans le meilleur des cas, le CCE peut mentionner ces avantages en passant. Bien qu'ils soient difficilement quantifiables, ils peuvent donner lieu à des suppositions.

Nombre d'agences de RCE ont essayé de quantifier de manière réaliste les retombées de leurs activités sur, par exemple, l'augmentation et la diversification des exportations, l'augmentation de l'investissement étranger dans le pays et l'augmentation des exportations de marchandises et de services de dernière technologie.

Le tableau 31 résume les approches permettant de mesurer les retombées du RCE. En règle générale, les solutions les plus simples ne permettent pas de mesurer directement les résultats souhaités. Il s'agit au mieux d'indicateurs, par ailleurs aisément faussés par le personnel.

La mesure des retombées à l'exportation présente plusieurs difficultés. Premièrement, la croissance des exportations peut être liée à l'inflation, à la fluctuation des taux de change, à une évolution des prix ou à de précédents accords commerciaux. Deuxièmement, la croissance des exportations peut être la conséquence des activités d'entreprises ou de multinationales sans aucun rapport avec le RCE. Troisièmement, les statistiques nationales peuvent être en retard d'un an ou deux par rapport au monde réel, et certains chiffres peuvent ne pas être publiés pour des raisons de confidentialité. Les statistiques commerciales officielles ne sont pas un indicateur fiable de la performance du RCE.

Tableau 31 : Mesures de la performance du RCE

Objet de la mesure	Mesure principalement	Porte sur	À partir de	Difficultés
Utilisation	Quantitative	Nombre de demandes commerciales Nombre d'événements (expositions, missions, séminaires) Recettes engrangées Nombre de contrats signés	Registres du personnel de RCE, ou données consignées par le système de GRC	Données faciles à recueillir, mais ne porte pas sur les résultats réellement escomptés
Efficacité	Quantitative	Ratios tels que le nombre d'événements par personne	Registres, comme ci-dessus, et calculs	Facile à faire, mais ne repose pas sur les résultats réellement escomptés
Satisfaction des utilisateurs	Subjective	Expérience de l'ensemble du Poste ou individuelle	Retour d'information des utilisateurs (ad-hoc) ou grâce à des enquêtes	Chronophage, réponse peut être donnée par la mauvaise personne, subjectivité, peut fausser les comportements
Reconnaissance	Subjective	Reconnaissance de l'ensemble du Poste et de son activité	Enquêtes menées par l'IAC, auprès des milieux d'affaires ou associations professionnelles, médias, etc.	Pas compliqué, subjectif, les personnes interrogées peuvent ne pas être qualifiées pour répondre ; le meilleur agent de publicité peut ne pas obtenir les meilleurs résultats
Retombées à l'exportation	Quantitative	Ventes découlant de l'appui offert Investissement total obtenu	Mesures telles que les statistiques nationales et les enquêtes réalisées plus tard	Très difficile, et difficile de quantifier l'importance du soutien du CCE ; les statistiques nationales ne sont pas une mesure raisonnable de la contribution des CCE
Avantages en termes d'emploi ou au plan social (diversification, par ex.)	Déduite	Statistiques macroéconomiques	Recherches : liens avec l'emploi et les exportations Ou nombre de secteurs d'exportation soutenus	Très difficile et les résultats dans une branche d'activité ne s'appliquent pas nécessairement à d'autres branches d'activité

Le deuxième moyen d'évaluer les retombées consiste à interroger les entreprises bénéficiaires. Cette solution est de toute évidence meilleure, mais elle n'est pas exempte d'erreurs. À titre d'exemple, les personnes qui répondent aux questionnaires ne disposent peut-être pas des données nécessaires. Elles peuvent se voir demander une estimation des ventes pour l'année à venir suite à leur participation à un salon professionnel et ne pas connaître la réponse. Elles risquent de les surestimer (une erreur courante) ou de les sous-estimer. Une IAC au moins a constaté que les entreprises avaient tendance à surestimer les ventes au cours des 12 premiers mois, mais à sous-estimer les ventes moyennes sur les deux premières années. Les entreprises fournissent souvent une estimation du total des ventes en cours de négociation, sachant que la période peut s'étendre sur plusieurs années dans l'avenir et ne pas se limiter à l'année de référence.

Un autre problème survient lorsque l'on demande aux entreprises d'estimer la contribution des RCE : les responsables des ventes se sentent généralement obligés de se donner de l'importance aux yeux de leur direction et de gonfler leur rôle dans les ventes enregistrées et de minimiser celui de tiers, comme celui des CCE. De plus, lorsque le personnel change dans une entreprise, il est possible que le nouveau personnel de vente ne sache pas comment ont évolué les exportations par le passé et ne soit pas conscient du rôle clé joué par le CCE au début. Pour finir, certaines entreprises ne sont pas disposées à communiquer leurs résultats au CCE.

Demander des estimations aux entreprises n'est pas simple et peut donner lieu à des erreurs. C'est toutefois possible. Faire signer un formulaire par un représentant de l'entreprise, stipulant que le CCE a contribué à accroître les ventes à l'exportation est un outil de poids pour le CCE. De semblables mesures peuvent être utilisées pour les investissements.

Si vous disposez de ces formulaires, alors ils permettront de déduire des mesures telles que la diversification des exportations et l'augmentation des ventes de marchandises et de services de dernière technologie.



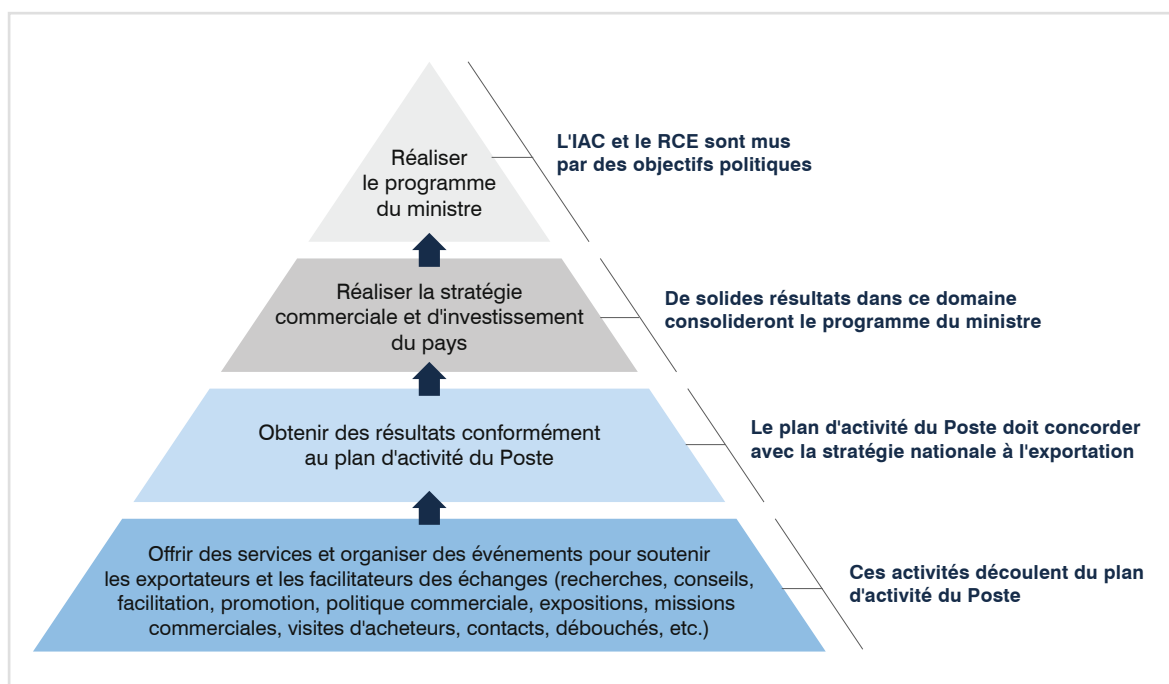
Au cœur de l'action.

Le CCE doit être productif et appuyer la personne qui se trouve en haut de la chaîne hiérarchique. Il s'agit souvent d'un ministre du commerce qui devra convaincre les électeurs qu'il ou elle fait du bon travail. Il en va de même lorsqu'un organisme professionnel gère le RCE. Le responsable de cet organisme doit démontrer à ses membres que le RCE a un effet positif.

Disposer de statistiques éloquentes du RCE, étayées par les chiffres fournis par les exportateurs et les investisseurs, permet dans une grande mesure de fournir ce dont le ministre du commerce, le PDG d'une entreprise ou une IAC a besoin. Ils doivent pouvoir démontrer que leurs activités ont eu un effet bénéfique sur la nation grâce au commerce.

Il existe un lien direct entre les besoins du ministre ou du PDG et les activités courantes du CCE. Ces activités doivent à leur tour correspondre aux objectifs fixés en plus haut lieu. D'où l'importance d'établir un mandat clair et un plan d'activité ou d'action clair.

Figure 15 : Quelles sont les retombées qui importent réellement ?



Pour mettre à nouveau en exergue les remarques formulées sur la mesure des résultats :

- Ce n'est pas une science exacte. Quelle que soit la manière dont ils sont recueillis, les chiffres ne sont pas très précis. Ils doivent être considérés comme 'indicatifs'.
- Les résultats sont irréguliers et les moyennes ne veulent pas dire grand-chose.
- Les résultats sur une période plus longue, comme trois ans par exemple, donnent une idée plus précise de l'efficacité du RCE.
- Les ressources consacrées à essayer d'améliorer la précision ne devraient pas être trop importantes. Toute mesure induit un coût bien réel et en améliorer la précision n'est pas rentable au regard de l'effort requis.
- Certaines retombées ne se mesurent pas mais peuvent être déduites, comme la création de nouveaux emplois ou la stabilité économique et politique.

Les mesures les plus pertinentes de la performance du RCE sont celles qui portent sur les **résultats** réellement enregistrés. L'activité peut toutefois aussi être mesurée jusqu'à un certain point. Les IAC rassemblent des chiffres tels que le nombre d'expositions commerciales soutenues, le nombre de missions commerciales organisées et le nombre d'exportateurs assistés par le biais de ces activités. Ces chiffres sont simples à consigner, sans ambiguïté et aident à répondre à la question suivante : 'Que faites-vous des fonds qui vous sont alloués ?'

Il se peut que vous soyez occupé par des expositions commerciales et des missions commerciales mal choisies et que vous preniez conscience qu'aucun nouveau contrat n'en a découlé. Les activités telles que les missions commerciales ne sont pas des résultats concrets mais un moyen d'obtenir des résultats.

Parmi les statistiques fréquemment demandées figurent le nombre de demandes commerciales traitées et le nombre de débouchés commerciaux générés. Ces données ne présentent guère d'intérêt car elles sont relativement simples à manipuler. Se rendre chez des négociants et leur demander s'ils souhaiteraient des devis pour tous les produits qu'ils importent est à la portée de tout le monde. N'ayant rien à perdre, ils répondront par l'affirmative. C'est ainsi que 50 'débouchés commerciaux' potentiels pourraient être générés sans que la question de la compétitivité ou de la capacité d'approvisionnement n'ait été soulevée. Bien souvent il n'existe aucun lien entre le nombre de demandes commerciales et la valeur des contrats qui en découlent.

Les IAC devraient éviter de demander des statistiques sur le nombre de demandes commerciales ou de débouchés commerciaux. Demander de telles statistiques peut inciter à agir d'une manière peu désirable. Si des statistiques sur le nombre de demandes commerciales sont demandées, les ressources investies dans l'exercice de mesure devraient être réduites au minimum et les résultats être considérés avec prudence.

Le total des recettes générées grâce au traitement des demandes commerciales constitue une mesure plus significative. Les exportateurs peuvent ainsi attribuer une valeur réelle à l'assistance reçue. Cette pratique n'est toutefois possible que lorsque l'IAC facture ses services – l'exportateur/le client en a-t-il eu pour son argent ?

QUESTIONS LIÉES À LA COLLECTE DES DONNÉES

Les données relatives au client devraient être consignées pour diverses raisons. D'aucuns participeront à des manifestations telles des expositions commerciales. D'autres figureront uniquement sur une liste de diffusion. Il s'agit de recueillir des informations qui seront réellement utilisées. Nombreuses sont les questions intéressantes qui peuvent être posées aux clients et les données qui peuvent leur être demandées, mais chaque donnée supplémentaire fournie implique un coût significatif en termes de collecte et de traitement. Il convient de limiter au minimum les données recueillies.

- Pour déterminer les données qui seront réellement utilisées, demandez-vous ce qui doit être notifié et ce dont vous avez besoin pour la communication, comme les adresses de courrier électronique, par exemple.
- Évitez la double saisie de données. Demandez aux clients de saisir directement leurs données dans votre base de données.
- Évitez la multiplication des bases de données contenant les mêmes informations sur les clients répétées à l'infini. Vous aurez peut-être besoin de l'aide d'experts. L'objectif est de centraliser en un endroit toutes les données essentielles.

L'activité financière et les registres de l'entreprise doivent être reliés. Lier les comptes à l'activité et aux bases de données sur les clients ne coule pas de source mais peut être prévu dans le système de GRC élaboré par votre IAC. En l'absence d'un système de GRC, en posant les questions ci-dessus un tableur peut être conçu qui devrait être simple à maintenir et fournir les informations nécessaires.

L'appendice II contient des exemples de tableurs pouvant être développés et modifiés. La tentation est grande pour les chercheurs de demander des informations toujours plus complexes et détaillées. Même en l'absence de pressions, vous serez rapidement confronté à des besoins croissants en termes de données. Quelque chose d'aussi simple que la personne à contacter dans une entreprise peut déboucher sur des entrées distinctes pour le PDG, le directeur général, le directeur marketing, le directeur des exportations et le directeur des exportations pour le pays du Poste. Pour chacun d'entre eux, vous aurez besoin de coordonnées comprenant nom, titre, adresse de courriel et numéro de téléphone.

Si les données doivent être triées par secteur d'activité, utilisez une classification de produits telle que le Système harmonisé. Ce qui, dans un premier temps, n'est qu'un simple tableur peut rapidement exiger qu'un employé à temps plein se consacre à le tenir à jour. Du côté positif, vous pourrez filtrer les données et répondre aux questions relatives aux résultats (voir le tableau 32).

Tableau 32 : Questions relatives aux résultats

Question	Données nécessaires	Registre des données nécessaire
Quel pourcentage de PME comptez-vous parmi vos clients ?	Informations sur la taille de l'entreprise	Données de l'entreprise
Combien de clients sont basés dans tel État ou telle province ?	Adresse détaillée, détails sur le siège	
Combien de vos clients sont issus du secteur prioritaire X (les technologies de l'information, par exemple) ?	Registres concernant les secteurs d'activité visés	
Combien de vos clients sont issus du secteur d'activité Y (alimentaire, manufacturier, services, automobile, construction, produits pharmaceutiques, par exemple) ?	Registres/classification des secteurs d'activité	
Combien de demandes commerciales avez-vous traité au cours de l'année écoulée ?	Registres de l'activité et type d'activité	Registres d'activité
Combien de clients ont participé à vos expositions commerciales ?		
Combien de clients ont participé à vos missions commerciales ?		
Avec combien de clients avez-vous travaillé au cours de l'année écoulée ?	Registre de l'activité	
Sur combien de contrats d'exportation votre travail a-t-il débouché ?	Retour d'information des clients	Registres des études menées auprès des clients
Quelle est la valeur totale des ventes à l'exportation conclues grâce à votre travail ?		
Quelle est la valeur des nouveaux investissements enregistrés grâce à vos efforts ?		
Combien avez-vous dépensé en expositions commerciales au cours de l'année écoulée ?	Registres des dépenses par activité	États financiers du bureau
Quel est le montant des recettes générées par vos clients au cours du mois écoulé ?	Registres des recettes enregistrées par client	

Les IAC doivent se souvenir que, quel que soit le type de rapport établi l'enregistrement des données a un coût. Il doit être aussi simple que possible pour libérer du personnel et lui permettre de réaliser un travail effectif plutôt que d'établir des rapports.

Il est parfois impossible d'échapper à la saisie manuelle de données et, plus tard, à une nouvelle saisie sur tableur et dans une base de données. L'appendice III contient un formulaire de demande de travail simple jugé utile par l'ITC. Si un tel tableau peut être préparé sur un ordinateur tablette ou sur un dispositif semblable, vous pourrez échapper à la double saisie des données et ainsi écarter le risque d'erreurs de saisie. Pour les petits bureaux, votre adresse peut être reliée sur votre Smartphone à des tableurs ou à des bases de données simples.

ÉVALUATIONS DU PERSONNEL

Évaluer la performance individuelle des membres du personnel est utile. Pour cela, un énoncé du rôle de chacun ou une description de poste individuelle décrivant précisément ce que chacun est censé faire peut être utile et faire l'objet d'un examen annuel ou semestriel. Les évaluations du personnel peuvent être réalisées de diverses manières, notamment :

- Pas d'évaluation personnelle ;
- Évaluation sur la base des réalisations (contribution à la réalisation des objectifs du Poste) ;
- Évaluation sur la base de l'activité (contribution aux activités du Poste) ;
- Évaluation sur la base des caractéristiques personnelles (travail d'équipe, commentaires des clients, etc.) ;
- Évaluation sur la base des compétences (aptitude à gérer une mission commerciale, compétences linguistiques, etc.) ;

- Commentaires des collègues (évaluation à 180° ou évaluation à 360° lorsque les échos proviennent de l'encadrement et des subordonnés) ;
- Différentes combinaisons des possibilités qui précèdent.

L'évaluation de la performance du personnel soulève deux grandes questions. Premièrement, si le système d'évaluation est connu au préalable, ce qui devrait être le cas, il influencera les comportements et les résultats. Deuxièmement, les personnes interrogées réagissent mieux aux éloges et aux encouragements qu'aux critiques.

Il peut sembler souhaitable à un employé de modifier son comportement pour produire des résultats favorables. Toutefois, de nombreuses tâches exigent un travail d'équipe. Certains individus effectuent un travail extrêmement précieux tout en étant pour ainsi dire invisibles. Un membre plus exubérant de l'équipe peut alors s'attribuer tout le mérite dans le cas d'une évaluation axée sur les résultats.

Vaut-il mieux éviter les évaluations et se contenter d'un retour d'informations approprié ? Il est logique de se ménager chaque année un certain temps pour discuter avec les membres du personnel de leurs contributions et de leurs aspirations. Toutefois, si le personnel doit faire l'objet d'une évaluation, un contrat d'objectifs devrait être signé en début d'année qui définisse les attentes. La contribution de chaque membre du personnel devrait être évaluée à l'aune de ce contrat d'objectifs. Introduire de nouveaux critères d'évaluation au moment même de l'évaluation n'est pas juste.

L'évaluation permet de discuter des aspirations des employés. Où se voient-ils dans cinq ans ? Attendent-ils une promotion ? Attendent-ils de pouvoir prendre leur retraite ? Certaines de leurs réalisations sont-elles passées inaperçues ? Veulent-ils assumer la responsabilité de la GRC ? Préfèreraient-ils gérer les expositions commerciales plutôt que répondre aux demandes commerciales ? Ils ont peut-être à leur charge un parent handicapé, ce qui a une incidence sur leur disponibilité. Ces questions ne sont généralement pas abordées dans le cadre du travail. Les évaluations offrent une occasion précieuse de travailler avec les membres du personnel pour les aider à atteindre leurs objectifs.

Si un employé s'est fixé comme objectif de progresser dans quelques années, son supérieur devrait le soutenir. Il n'est pas possible d'attendre de tous les membres du personnel qu'ils restent avec vous pour toujours. Accueillir du sang neuf est toujours une bonne chose, tout comme compter un ancien employé dans les milieux d'affaires peut être intéressant s'il est bien disposé envers le bureau de RCE.

L'appendice V contient un exemple d'évaluation annuelle de la performance du personnel. Il s'agit d'une évaluation qualitative réalisée par les collègues et les clients. Si le bureau compte trop peu de collègues, chacun sait qui dit quoi donc chacun a tendance à donner de bonnes notes en attendant des autres qu'ils fassent de même.

Il est possible, notamment avec le courrier électronique, d'obtenir un retour d'information rapide des clients. Ces derniers risquent toutefois de se sentir obligés de formuler des commentaires positifs car ils pourraient souhaiter recourir au service à l'avenir, même s'il a été médiocre. Leurs évaluations risquent donc de ne pas être réellement objectives.

Si des objectifs chiffrés précis sont utilisés, alors parler du 'nombre de participants à une exposition' est plus juste que de parler de 'valeur des ventes supplémentaires résultant de l'exposition commerciale'. Le membre du personnel interrogé n'a pas de contrôle sur cette deuxième mesure. À moins qu'il existe un historique des précédentes expositions, il peut s'avérer impossible d'établir des prévisions de vente précises. La promotion des échanges a généralement des retombées irrégulières, peut occasionnellement déboucher sur une vente importante, mais aussi sur de nombreuses ventes plus modestes.

Par conséquent, toutes les notes données doivent être considérées avec circonspection et ne pas être trop fortement pondérées, sauf en cas de commentaires très négatifs. Si les commentaires des collègues et des clients sont négatifs, c'est qu'il y a un problème et que la direction doit intervenir.

Étant donné les imprécisions dans les objectifs fixés, la complexité des mesures précises du succès et le fait que de nombreux résultats ne se matérialisent qu'après une année, les évaluations annuelles devraient être considérées comme un échange de vues plutôt qu'une occasion de noter un membre du personnel.

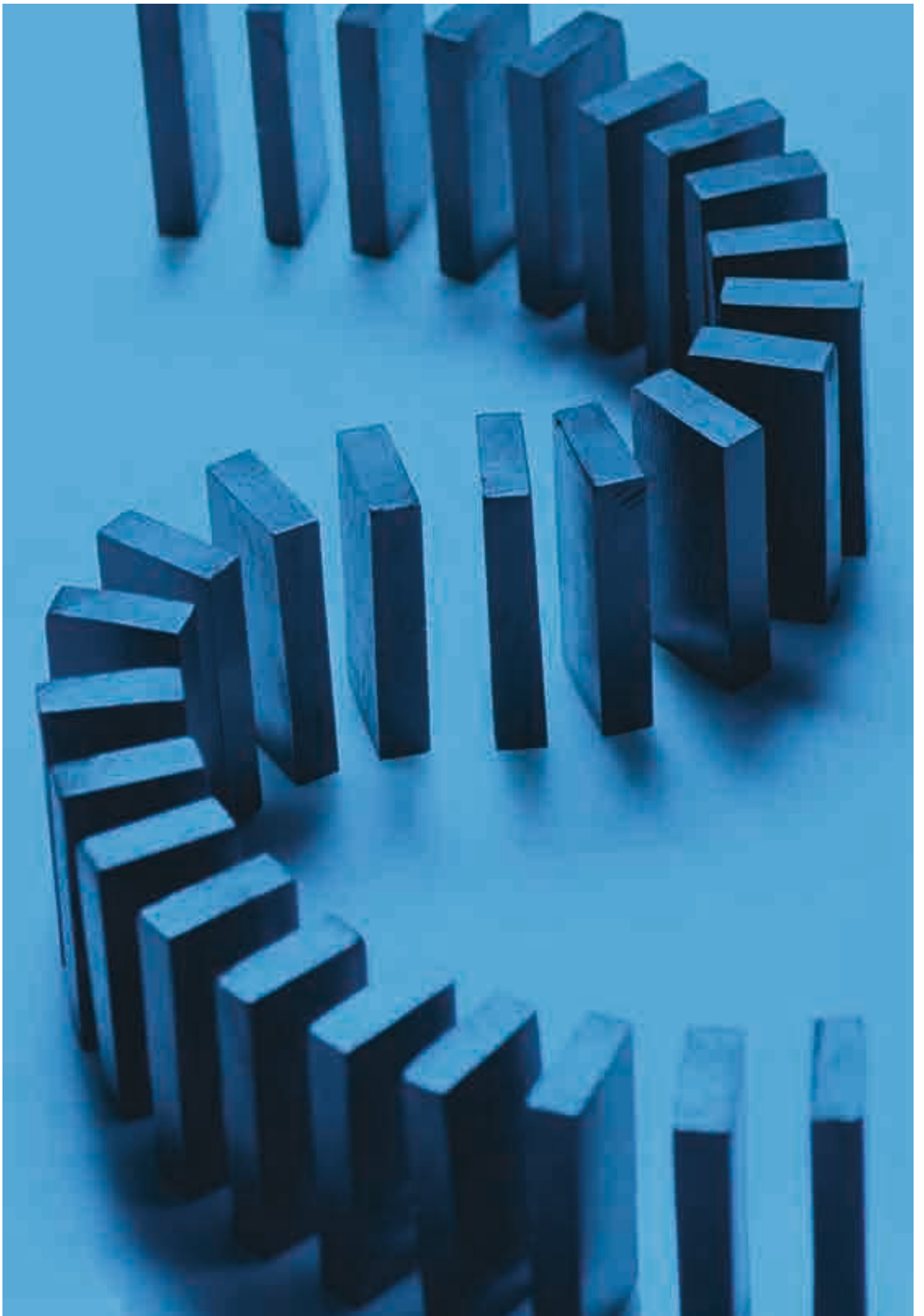
Faites en sorte que les évaluations soient simples.

Voici un exemple de mesure de 'l'amélioration des compétences'. On peut s'attendre à ce que la personne qui fait l'objet de l'évaluation affirme maîtriser parfaitement les tableurs Excel si elle a suivi un cours du soir d'un semestre. Ou peut-être affirmera-t-elle qu'elle a acquis de nouvelles compétences en gestion des expositions commerciales parce qu'elle en a géré deux au cours de l'année écoulée. Ces progrès seraient positifs et faciles à vérifier.

La colonne 'autres contributions' permet une auto-évaluation et pourrait porter, par exemple, sur l'organisation du club social du bureau, le rôle d'agent de sécurité-incendie ou de responsable des premiers secours, ou les interventions le weekend pour l'entretien des systèmes informatiques. Toutes ces tâches contribuent grandement au bon fonctionnement du bureau mais ne sont pas toujours évoquées dans le cadre d'une évaluation type uniquement axée sur les résultats.

En bref, l'appendice V ne prétend pas détenir la vérité absolue en matière de conception de formulaire d'évaluation. Utilisez vos propres critères d'évaluation. Faites simple, vous accroîtrez ainsi les chances que cela fonctionne pour vous et pour votre personnel. Le plus important dans l'évaluation annuelle, c'est de prendre le temps de parler avec chaque membre du personnel individuellement.

Les individus réagissent mieux aux éloges et aux encouragements qu'aux critiques et ce quelle que soit la culture. Mettez l'accent sur ce que les employés font bien et félicitez-les. Insistez sur le positif. En cas de carences avérées, comme par exemple si une personne n'écrit pas bien ou ne maîtrise pas la langue, attirez son attention sur cette carence tout en faisant preuve de sensibilité et cherchez ensemble le moyen d'améliorer la situation.



APPENDICES

APPENDICE I	LETTRE D'ENGAGEMENT.....	210
APPENDICE II	TABLEUR POUR LES DONNÉES RELATIVES AUX CLIENTS ET LES RÉSULTATS	213
APPENDICE III	FORMULAIRE TYPE POUR DEMANDER LES SERVICES DE CCE.....	215
APPENDICE IV	RAPPORT MENSUEL.....	216
APPENDICE V	FORMULAIRE D'ÉVALUATION DU PERSONNEL.....	218
APPENDICE VI	SITES WEB UTILES.....	219

APPENDICE I LETTRE D'ENGAGEMENT

<Imprimer sur votre papier à en-tête>

<Date>

Personnel et confidentiel

<Insérer le nom complet de l'employé>

<Insérer l'adresse du domicile de l'employé>

Cher <Insérer nom>

Lettre d'engagement

J'ai le plaisir de vous offrir un poste de <insérer le titre du poste> au sein de notre <insérer le nom du bureau de RCE> aux conditions énoncées dans la présente lettre.

1. Poste de <insérer le titre du poste>
 - 1.1 Date d'entrée en fonction : <insérer date d'entrée en fonction>.
 - 1.2 Emploi à <insérer temps plein/temps partiel>.
 - 1.3 Les tâches inhérentes à ce poste sont énoncées dans la description de poste ci-jointe. Vous serez tenu d'accomplir ces tâches et toute autre tâche qui vous sera confiée en fonction de votre expérience.
 - 1.4 Vous serez tenu d'accomplir ces tâches à <lieu>, ou ailleurs selon qu'il pourra vous être raisonnablement demandé.

2. Période d'essai

Cette clause est facultative. Elle doit être supprimée si aucune période d'essai n'est demandée.

- 2.1 Une période d'essai de <insérer le nombre de mois> mois est prévue à compter de votre entrée en fonction. Pendant cette période, vos progrès et vos performances seront évalués.

La durée raisonnable de la période d'essai dépendra de la pratique locale et des circonstances individuelles de l'employé engagé.

- 2.2 Pendant la période d'essai, vous ou <CCE> pourrez mettre un terme à votre engagement moyennant un préavis tel qu'indiqué dans le tableau à l'article 8.1 plus bas.

3. Conditions de travail

- 3.1 Les conditions de travail sont énoncées dans <la présente ou dans le document joint en annexe>.

Si des règles plus détaillées s'appliquent à la prise des congés, aux jours fériés, aux normes de performance etc., elles peuvent être ajoutées en pièce jointe.

4. Heures normales de travail

- 4.1 Vos heures normales de travail seront <insérer le nombre d'heures> par semaine, plus les heures supplémentaires qui seront raisonnablement nécessaires pour vous acquitter de vos fonctions ou selon les besoins de <CCE>.

4.2 Une moyenne de vos heures normales de travail pour être établie sur une période de <insérer le nombre de semaines si vous décidez d'opter pour cette provision> semaines.

5. Rémunération

5.1 Votre rémunération sera <hebdomadaire/bimensuelle/mensuelle> et s'élèvera à <\$E.-U.XXXXX ajouter la devise> par <heure/semaine/mois/année>.

5.2 Vous percevrez <insérer bonus/prime maladie/autres allocations particulières> d'un montant de <\$E.-U.XXX> par an <sous réserve des dispositions particulières qui pourraient s'appliquer comme réaliser les objectifs fixés>.

5.3 Votre rémunération fera l'objet d'une réévaluation annuelle et pourra être revue à la hausse à la discrétion de <CCE>.

6. Congés

6.1 Vous bénéficiez de <XX> jours de congés par an <(vacances, congés maladie, congé pour des raisons personnelles, congé pour les soignants, congé pour raison familiale, congé parental, congé pour service communautaire et congé pour long service)>.

7. Vos obligations envers le <CCE>

7.1 Vous serez tenu de :

- Vous acquitter à tout moment et au mieux des tâches qui vous incombent ;
- Déployer les meilleurs efforts pour promouvoir et préserver les intérêts de <CCE> ;
- Suivre toutes les instructions raisonnables et licites données par le <CCE>, y compris les politiques et procédures telles que ponctuellement amendées. Ces politiques et procédures ne figurent pas dans votre contrat de travail.

8. Cessation d'emploi

8.1 Le <CCE> peut à tout moment mettre un terme à votre emploi moyennant notification par écrit conformément au tableau ci-dessous :

Durée du service continu avec <CCE>	Préavis
1 an ou moins	1 semaine
Entre 1 et 3 ans	2 semaines
Entre 3 et 5 ans	3 semaines
Plus de 5 ans	4 semaines

Le présent tableau doit être aligné sur les politiques de votre organisation.

8.2 Si vous souhaitez mettre un terme à la relation d'emploi, vous devez en informer le <CCE> moyennant un préavis conformément au tableau ci-dessus.

9. Confidentialité

En fonction des politiques de votre organisation, vous pourrez souhaiter prendre conseil auprès d'experts juridiques en ce qui concerne la protection de la propriété intellectuelle.

9.1 En acceptant cette lettre d'offre d'emploi, vous reconnaissez et acceptez que dans le cadre de votre emploi ou par la suite, hormis avec le consentement de <CCE>, comme l'exige la loi ou dans l'exercice de vos fonctions, vous n'utiliserez ni ne divulguez des informations confidentielles concernant l'activité de <CCE>, incluant sans s'y limiter, les secrets commerciaux, les coordonnées de clients et les structures de prix.

10. Intégralité de l'accord

- 10.1 Les conditions énoncées dans la présente constituent l'intégralité des conditions afférentes à votre engagement et remplacent toute entente ou tout accord préalable entre vous et le <CCE>.
- 10.2 Les conditions énoncées dans la présente ne pourront être modifiées que par accord écrit signé par vous et le <CCE>.

Si vous avez des questions sur les conditions d'emploi, n'hésitez pas à contacter <insérer le nom de la personne à contacter> au <insérer numéro de téléphone>.

Pour accepter cette offre d'emploi, veuillez me retourner la présente signée et datée avant le <insérer la date>.

Veuillez agréer, <Monsieur/Madame>, mes salutations distinguées.

<Insérer nom>

<Insérer fonction>

Je soussigné <insérer le nom de l'employé>, ai lu et compris la présente et accepte l'offre d'emploi de <le CCE> aux conditions énoncées dans la présente.

Signé :

Date : / /

Nom en majuscules :

VEUILLEZ CONSERVER UNE COPIE DE LA PRÉSENTE POUR VOS DOSSIERS

APPENDICE II TABLEUR POUR LES DONNÉES RELATIVES AUX CLIENTS ET LES RÉSULTATS

Exemple de tableur de collecte des données relatives aux clients, page 1

Nom du Poste		Colonne 3	Colonne 4	Colonne 5	Colonne 6	Colonne 7	Colonne 8	Colonne 9	Colonne 10	Colonne 11	Colonne 12	Colonne 13	Colonne 14
Nom de l'entité	Type d'entité	Numéro d'immatriculation de l'entreprise	Type d'entreprise*	Adresse champ 1	Adresse champ 2	Adresse champ 3	Adresse champ 4	Adresse champ 5	Code postal	Taille de l'entreprise : total annuel des ventes	Taille de l'entreprise : nombre d'employés	Site web	Numéro de téléphone du siège
	Entreprise		Extraction minière							<\$E-U, 0.1 million	< 5		
	Gouvernement		Services							\$E-U, 0.1 million-0.5 million	5-10		
	Association professionnelle		Technologies de l'information							\$E-U, 0.5 million-1 million	10-15		
	Partenariat		Denrées alimentaires fraîches							\$E-U, 1.0 million-5.0 millions	15-20		
	Université		Café							\$E-U, 5.0 millions-10 millions	20-50		
	Organisme de recherche		Riz biologique							\$E-U, 10 millions-25 millions	50-100		
	Particulier									\$E-U, 25 millions-50 millions	100-200		
	Autre									\$E-U, 50 millions-100 millions	200-500		
										>\$E-U, 100 millions	> 500		

Les entrées dans la partie bleue sont un échantillon tiré des menus déroulants.

Exemple de tableau de collecte des données relatives aux clients, page 2

Nom du Poste																	
Contact principal	Colonne 2	Colonne 3	Colonne 4	Colonne 5	Colonne 6	Colonne 7	Colonne 1	Colonne 2	Colonne 3	Colonne 4	Colonne 5	Colonne 6	Colonne 7	Colonne 8			
							Type d'implication	Qui est responsable du RCE dans votre bureau	Type de résultat escompté	Type de résultat obtenu	Nombre de résultats	Valeur des résultats	Mode de vérification	Honoraires versés au bureau			
Titre	Fonction	Prénom	Nom de famille	Tél. portable	Courriel	Télécopie											
							Demande d'information à la vente		Liste de distributeurs	Liste de distributeurs			Enquête auprès des clients				
							Demande d'information à l'achat		Ventes directes	Ventes directes			Comptes du bureau				
							Demande d'information en lien avec l'investissement		Contrat d'achat	Contrat d'achat			Données présentées				
							Demande d'information en lien avec le tourisme		Accord de licence	Accord de licence			Autre				
							Exposition commerciale		Accord de franchise	Accord de franchise							
							Mission commerciale		Élément de données spécifique	Élément de données spécifique							
							Recherche de distributeur		Test sur le marché	Test sur le marché							
							Informations économiques		Désigner un agent	Agent désigné							
							Séminaires		Soutenir un agent	Agent soutenu							
							Mission d'achat		Rencontrer les utilisateurs finaux	Utilisateurs finaux rencontrés							
							Autres manifestations		Résoudre un différend commercial	Différend commercial résolu							
							Autre, lié au commerce		Autre	Pas de résultat							
							Autre, non lié au commerce		Sans objet	Autre							

Les entrées dans la partie bleue sont un échantillon tiré des menus déroulants.

APPENDICE III FORMULAIRE TYPE POUR DEMANDER LES SERVICES DE CCE

Numéro de dossier : (complété par le bureau)			
		Date :	Heure:
Demande transmise par : <input type="checkbox"/> Courriel <input type="checkbox"/> Téléphone <input type="checkbox"/> Écrit <input type="checkbox"/> En personne <input type="checkbox"/> Autre			
Provenant de : (renseignements sur l'organisation)			
Nom de l'entreprise/de l'organisation/du particulier :			
Numéro de référence du gouvernement (le cas échéant) :			
Nom et titre du contact :			
Adresse postale ligne 1 :			
Adresse postale ligne 2 :			
Adresse postale ligne 3 :			
Téléphone :			
Téléphone portable :			
Adresse de courriel :			
Nom/adresse Skype :			
Site web :			
Que faites-vous ou quelles sont vos forces ? <input type="checkbox"/> Produits <input type="checkbox"/> Services <input type="checkbox"/> Investissements		Description détaillée. Donner des liens vers des sites web, le cas échéant. Pour les produits, indiquer le numéro du Système harmonisé si vous le connaissez. Pour les investissements, indiquer les secteurs d'intérêt. <div style="border: 1px solid black; height: 80px;"></div>	
Qu'attendez-vous du bureau du conseiller commercial à l'étranger ?			
<input type="checkbox"/> Conseils personnalisés		<input type="checkbox"/> Identification de fournisseurs (pour les importateurs) <input type="checkbox"/> Acheteurs ou contacts sur le marché <input type="checkbox"/> Assistance à la promotion commerciale <input type="checkbox"/> Étude de marché <input type="checkbox"/> Autre ? Veuillez préciser ou utiliser cet espace pour compléter ce qui précède	
<input type="checkbox"/> Élaboration de programmes commerciaux <input type="checkbox"/> Conseils en cas de différend commercial <input type="checkbox"/> Traduction ou interprétation <input type="checkbox"/> Autre ? Veuillez préciser ou utiliser cet espace pour compléter ce qui précède			
Demande reçue par : (à compléter par le bureau du conseiller commercial)			
Demande saisie dans la base de données par : (à compléter par le bureau du conseiller commercial)			
			Date :

APPENDICE IV RAPPORT MENSUEL

Rapport mensuel de <Nom du Poste de CCE>

Date de présentation : <Date>

Promotion du commerce par activité	Indicateurs clés de performance	Résultat escompté pour l'année	Résultats par mois												Totaux cumulés à ce jour				
			Jan.	Fév.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juill.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Nombre de contrats	Valeur des contrats			
Expositions	Nombre de nouveaux contrats d'exportation	20																	
	Valeur des nouveaux contrats	\$E.-U. 8 millions																	
Missions commerciales	Nombre de nouveaux contrats d'exportation	15																	
	Valeur des nouveaux contrats	\$E.-U. 5 millions																	
Visites d'acheteurs	Nombre de nouveaux contrats d'exportation	6																	
	Valeur des nouveaux contrats	\$E.-U. 2 millions																	
Demandes commerciales	Nombre de nouveaux contrats d'exportation	50																	
	Valeur des nouveaux contrats	\$E.-U. 0.5 million																	
Recherches personnalisées	Nombre de nouveaux contrats d'exportation	12																	
	Valeur des nouveaux contrats	\$E.-U. 5 millions																	
Autre activité	Nombre de nouveaux contrats d'exportation	4																	
	Valeur des nouveaux contrats	\$E.-U. 1 million																	
			Total																
			Total des investissements																
Promotion des investissements	Valeur des nouveaux investissements	\$E.-U. 20 millions																	
		\$E.-U. 600 000																	
Budget	Budget prorata (\$E.-U. '000)		50	100	150	200	250	300	350	400	450	500	550	600	Dépenses du début de l'année à ce jour				
	Dépenses effectives du début de l'année à ce jour (\$E.-U. '000)																		

Rapport mensuel de <Nom du Poste de CCE> (suite)

Observations

Succès : inclure les exemples de succès (200 mots maximum) qui pourraient être utilisés dans le cadre de la promotion. (De trois à cinq par an semble raisonnable.)

Photos : inclure ici d'éventuelles photos (avec légendes) qui pourraient être utilisées à des fins publicitaires. (Envoyer en pièce jointe.)

Données dont le PDG devrait avoir conscience : n'inclure ici que les données les plus importantes qui devraient être portées à l'attention du PDG. (L'IAC locale prévoit de doubler son réseau de CCE sur les deux années à venir, par exemple.)

Qu'a fait le CCE au cours du mois écoulé : inclure une brève description (200 mots maximum) des activités principales. (Le Poste a été occupé à préparer la foire commerciale Buildex du mois prochain et à gérer la mission commerciale de 14 exportateurs consacrée aux denrées alimentaires fraîches prévue du 12 au 16 juillet, ainsi qu'à sa charge de travail normale, par exemple.)

APPENDICE V FORMULAIRE D'ÉVALUATION DU PERSONNEL

Évaluation annuelle du personnel pour : <insérer l'année>

Nom : <insérer le nom du membre du personnel>

Date de l'évaluation : <insérer la date>

	Objectifs	Réalisations	Objectifs	Réalisations	Observations	Note du supérieur hiérarchique (1-10)*
Activité	Nombre de participants	Nombre de participants	Ventes (\$E.-U. '000)	Ventes (\$E.-U. '000)		
Foire commerciale A	20	26	500	1 200		
Mission commerciale C	15	14	500	200		
Demandes commerciales	50	65	50	100		

* Les notes sont fondées sur :

- 1 = Résultats substantiellement inférieurs aux objectifs.
- 10 = Objectifs largement dépassés.

Autres catégories	Mesure	Note (1-10), 1 = insatisfaisant 10 = remarquable	Observations
Appui au reste de l'équipe	Note des collègues		
Qualité du service à la clientèle	Note des collègues et des clients dans le cadre du suivi		
Amélioration des compétences	Démonstration des nouvelles compétences (autoévaluation)		
Autres contributions	Pas de mesure, simplement consigné et enregistré		

Commentaire et signature du responsable hiérarchique :

Commentaire et signature du membre du personnel :

APPENDICE VI SITES WEB UTILES

Sujet	Liens web
Chapitre 2	
<p>Accord de distribution Questions devant être prises en considération à l'heure d'établir un accord de distribution.</p> <p>Informations intéressantes sur l'élaboration d'accords de distribution, plus un lien vers un accord type.</p>	<p>http://www.expertlaw.com/library/marketing/distributor_mistakes.html</p> <p>http://www.internationalbusinesslawadvisor.com/2010/05/articles/international-investments/how-to-structure-an-international-distribution-agreement/</p>
<p>Préparation à l'exportation Utiles pour les entreprises qui s'interrogent sur l'état de leur préparation à l'exportation.</p> <p>Évaluation de l'état de préparation à l'exportation produite par USAID.</p> <p>Liste détaillée de neuf questions à poser aux entreprises sur leur préparation à l'exportation. Pour obtenir un retour d'information, l'entreprise doit être basée aux États-Unis.</p> <p>Questionnaire très détaillé sur la préparation à l'exportation.</p> <p>Outil d'évaluation de la préparation à l'exportation.</p> <p>Évaluation de l'état de préparation à l'exportation et passerelle vers un large éventail d'informations sur l'exportation.</p>	<p>http://www.exporthelp.org/modules/3_export_readiness/cl_exportreadiness.html</p> <p>http://egateg.usaid.gov/sites/default/files/Determining_Export_Readiness.pdf</p> <p>http://business.usa.gov/external-site?ccontent=http://export.gov/begin/assessment.asp</p> <p>http://choosewashingtonstate.com/wp-content/uploads/2013/06/Is-your-company-ready-to-export.pdf</p> <p>http://www.fas.usda.gov/agexport/exporttest.asp</p> <p>http://globaledge.msu.edu/Reference-Desk/Export-Tutorials</p>
<p>Accord de franchise Exemple d'accord de franchise international.</p>	<p>http://agreements.realdealdocs.com/Franchise-Agreement/INTERNATIONAL-FRANCHISE-AGREEMENT-960746/</p>
<p>Planification industrielle Étude de cas sur la stratégie d'exportation de mangues du Sénégal vers l'Europe.</p> <p>Étude de cas sur les stratégies de commercialisation à l'exportation sur une longue période des producteurs de kiwis néo-zélandais.</p>	<p>http://www.intracen.org/projects/ntf-ii/senegal/</p> <p>http://dSPACE.lincn.ac.nz/dSPACE/bitstream/10182/862/1/aeru_rr_311.pdf</p>
<p>Investissements Rapport sur l'investissement dans le monde de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED). Contient des statistiques sur les flux commerciaux et des mises à jour sur les recommandations de politique générale sur la gestion des flux d'investissements. Référence utile.</p> <p>Référence sur les activités de la Banque mondiale à l'appui des projets d'investissement (notamment dans les infrastructures).</p>	<p>http://www.unctad-docs.org/files/UNCTAD-WIR2012-Full-en.pdf</p> <p>http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/PROJECTS/0,,contentMDK:20120732~menuPK:268725~pagePK:41367~piPK:51533~theSitePK:40941,00.html</p>
<p>Analyse de marché Outils d'analyse de marché de l'ITC.</p>	<p>http://legacy.intracen.org/marketanalysis/default.aspx</p>
<p>Stratégies de pénétration du marché Différents moyens de pénétrer le marché, avec leurs avantages et leurs inconvénients (d'Austrade).</p> <p>Projet d'accord de représentation.</p>	<p>http://www.austrade.gov.au/Market-entry-strategies/default.aspx</p> <p>http://www.lawlive.com.au/exclusive-agency-agreement-template/</p>
<p>Stratégies nationales d'exportation Services de l'ITC pour l'élaboration de stratégies nationales à l'exportation.</p>	<p>http://www.intracen.org/trade-support/national-export-strategy-design/overview/</p>
<p>Analyse FPPM Logiciel d'analyse FPPM.</p>	<p>http://www.smartdraw.com/specials/ppc/swotanalysis.htm?id=139821&gclid=CKzW3pH70rACFSRkpgoduhAX3A</p>

Chapitre 3	
Réseaux d'affaires Exemple de réseaux d'affaires pour le Bangladesh.	http://www.epb.gov.bd/bodytext.php?page=65
Agences de développement Liste d'agences de développement.	http://www.devdir.org
Accords de libre-échange Liste d'accords de libre-échange.	http://rtais.wto.org/UI/PublicAllRTAList.aspx
Réseautage Validation du numéro Dunbar dans les conversations sur Twitter.	http://arxiv.org/abs/1105.5170
Site de réseautage Site de réseautage professionnel. Populaire en Europe. Site de réseautage professionnel. Site web de partage de photos et de vidéos. Picasa est un outil permettant d'organiser, de consulter et de modifier des photos numériques, offrant aussi une fonction intégrée de partage de photos.	http://www.xing.com http://www.linkedin.com http://www.flickr.com http://picasa.google.com
Prioriser les clients Services consulaires du Canada. Contient une liste des services offerts et une liste des services non offerts. Clair et efficace.	http://www.voyage.gc.ca/about_a-propos/role-eng.asp
Efficacité des OPC Étude de la Banque mondiale sur l'efficacité des agences de promotion des exportations.	https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/4315/WPS5125.pdf?sequence=1
Chapitre 4	
Arbitrage Centre australien pour l'arbitrage commercial international. Société privée d'arbitrage.	http://www.acica.org.au/ http://www.jamsinternational.com/about/partners
Arbitrage et propriété intellectuelle Organisation mondiale de la propriété intellectuelle, Centre d'arbitrage et de médiation.	http://www.wipo.int/amc/en/
Législation contre la corruption Informations relatives à la corruption et aux différentes lois interdisant cette pratique.	http://www.hg.org/bribery.html
Négociations commerciales Informations utiles sur les négociations commerciales.	http://leadershipcrossroads.com/negintbiz.htm
Réglementations des affaires Lien vers les publications de la Banque mondiale concernant la réglementation des affaires dans 185 économies. Guide utile et comparaison avec d'autres pays, bien que les utilisateurs doivent vérifier localement car la réglementation change fréquemment.	http://www.doingbusiness.org
La voix des milieux d'affaires dans les négociations commerciales Lien vers une section de l'ITC chargée de faire entendre la voix des milieux d'affaires dans les négociations commerciales.	http://www.intracen.org/policy/business-voice-in-policy-making/
Rencontres acheteurs-vendeurs Site de qualité traitant de tous les aspects de la gestion des conférences. Site britannique mais une grande partie de son contenu peut être appliqué à toutes les rencontres acheteurs-vendeurs.	http://www.holdaconference.co.uk/
Code de conduite Page d'accueil de la Business Social Compliance Initiative (BSCI). Il s'agit d'une initiative lancée par les entreprises engagées en faveur de l'amélioration des conditions de travail le long de la chaîne d'approvisionnement mondiale. Code de conduite du Service extérieur de l'Islande servant de modèle utile.	http://www.bsci-intl.org http://www.mfa.is/media/PDF/Code_of_Conduct_of_the_Employees_of_the_Foreign_Service.PDF
Convention sur la lutte contre la corruption Détails sur la Convention de l'OCDE sur la lutte contre la corruption.	http://www.oecd.org/document/21/0,3746,en_2649_34859_2017813_1_1_1_1,00.html
Indicateurs de corruption Site web de la coalition mondiale de lutte contre la corruption. Publie un indice des niveaux de corruption dans différents pays.	http://transparency.org/whoweare

<p>Informations par pays Passerelle vers de nombreuses places de marché électroniques. Il s'agit de ressources spécialisées principalement axées sur des produits ou des secteurs particuliers. Excellente ressource pour les chercheurs et les RCE.</p>	<p>http://export.gov/mrktresearch/index.asp</p>
<p>Agence de crédit Agence réputée d'évaluation du crédit et de la situation financière des entreprises. Agence réputée d'évaluation du crédit et de la situation financière des entreprises.</p>	<p>http://dnb.com.au/Credit_Reporting/index.aspx http://www.coface.com/CofacePortal/COM_en_EN/pages/home/www/i/rating_services</p>
<p>Places de marché électroniques Passerelle vers le monde des places de marché électroniques. Article sur les marchés d'information et le pouvoir de la pensée collective.</p>	<p>http://www.emarketservices.com//start/Free-Handbook/index.html – FromBanner http://www.worldwideopen.org/uploads/groups_bull/files/30/decision_2.0.pdf</p>
<p>Plans de commercialisation à l'exportation Comment préparer un plan d'exportation (Austrade). Suggestions sur la préparation de plans d'exportation. Comment préparer un plan d'exportation Logiciel d'aide à la préparation de plans d'exportation.</p>	<p>http://www.austrade.gov.au/Export-strategy/default.aspx http://importexport.about.com/od/GettingStarted/a/Develop-An-Export-Marketing-Plan.htm http://www.publishyourarticles.org/knowledge-hub/export-management/what-is-export-marketing-plan.html http://www.mplans.com/sample_marketing_plans.php</p>
<p>Règles commerciales internationales Guide de la Commission des Nations Unies pour le droit commercial international (CNUDCI).</p>	<p>http://www.uncitral.org/pdf/french/texts/general/06-58165_Ebook.pdf</p>
<p>Conventions internationales Site web de la CNUDCI. Commission des Nations Unies pour le droit commercial international. Contient des liens utiles vers les différents accords.</p>	<p>http://www.uncitral.org/uncitral/en/index.html</p>
<p>Questions juridiques liées à Internet Document utile à la compréhension des questions juridiques liées à Internet et à son utilisation.</p>	<p>http://www.hcch.net/upload/wop/e-comm_craig.pdf</p>
<p>Promotion des investissements Le Cadre de la CNUCED pour les politiques d'investissement au service du développement durable. Décrit la 'nouvelle génération' des politiques en matière d'investissement durable.</p>	<p>http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/webdiaepcb2012d6_en.pdf</p>
<p>Rapports sur les marchés Site de pistes commerciales internationales.</p>	<p>http://www.globaltrade.net/</p>
<p>Marques nationale Recueil d'informations sur la marque nationale. Discussion de l'ITC sur la promotion de la marque nationale et des exportations. Renseignements sur le programme de rencontres acheteurs-vendeurs de l'ITC. Lien vers la page web de Simon Anholt contenant des informations sur son indice de marque nationale. Méthode et conclusions intéressantes. Bonne référence sur l'image de marque des pays.</p>	<p>http://nation-branding.info/ http://www.intracen.org/Is-There-a-Case-for-National-Branding/ http://www.intracen.org/trade-support/promoting-regional-trade/ http://www.simonanholt.com/Research/research-introduction.aspx</p>
<p>Négociations Référence vers un site web offrant un accès aux rapports sur de nombreux pays ainsi que des informations détaillées sur l'étiquette dans le monde des affaires et les normes en matière de négociation. Contient aussi des informations sur les contrats internationaux (en anglais, français, espagnol et allemand) et autres informations commerciales. Lien vers la Faculté de droit de Harvard, site consacré à la négociation commerciale internationale. Contient de nombreuses ressources sur les négociations commerciales axées en particulier sur les États-Unis. Article utile mettant en lumière quelques points communs à toutes les négociations commerciales internationales. Court mais intéressant.</p>	<p>http://www.globalnegotiator.com http://www.pon.harvard.edu/tag/international-business-negotiation/ http://www.colorado.edu/conflict/peace/example/sala7533.htm</p>

<p>Séances de réflexion sur Internet Comment organiser une séance de réflexion ?</p>	<p>http://thenextweb.com/lifehacks/2012/06/04/how-to-moderate-a-brainstorming-session/</p>
<p>Conférences en ligne Guide de l'organisation de conférences mettant en avant BT.</p> <p>Quelques outils d'organisation de conférences en ligne de BT conférences.</p> <p>Site web passant en revue différentes techniques de vidéoconférence.</p>	<p>http://www.btconferencing.com/downloads-library/brochures/en-au/a-quick-guide-to-conferencing.pdf</p> <p>http://www.btconferencing.com/?n=en-AU</p> <p>http://www.ehow.com/video-conferencing/</p>
<p>Événements en ligne La technologie au service de l'organisation d'événements.</p>	<p>http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=f48ANrWdlx8</p>
<p>Image de marque sectorielle Résumé de l'évolution d'une initiative lancée grâce à l'ITC pour l'élaboration d'une stratégie de création d'une marque pour les saphirs sri-lankais.</p>	<p>http://www.intracen.org/WorkArea/DownloadAsset.aspx?id=52045</p>
<p>Foires commerciales Site web de la Foire de Hanovre : grand centre de foires commerciales internationales. Contient de nombreuses informations sur les foires commerciales.</p>	<p>http://www.hannovermesse.de/en/information-for/exhibitors/why-exhibit/visitor-structure</p>
<p>Missions commerciales Site canadien offrant des conseils généraux sur les missions commerciales.</p>	<p>http://www.tradecommissioner.gc.ca/eng/trade-mission-roles.jsp</p>
<p>Brochures sur les missions commerciales Exemple de mission commerciale pour une mission axée sur les services.</p>	<p>http://michaelfugler.com/uploads/Trade_Mission_Agenda__Event_Info.pdf</p>
<p>Élaboration de la politique commerciale Site web de l'ITC contenant des informations sur son programme visant à associer les entreprises à l'élaboration des politiques commerciales nationales.</p>	<p>http://www.intracen.org/trade-support/impacting-trade-policy/</p>
<p>Liste de contrôle des foires commerciales Liste de contrôle de qualité pour les clients participant aux foires commerciales.</p>	<p>http://www.welkam.co.jp/en/downloads/welkam_tradeshow_exhibition_checklist_en.pdf</p>
<p>Planification des foires commerciales Liste de quelque 20 000 foires et manifestations commerciales accompagnée d'un profil de la manifestation et d'informations sur les organisateurs, le lieu de la manifestation, etc.</p> <p>Conseils détaillés sur la planification des foires commerciales, y compris les délais, la stratégie et des conseils sur toutes les questions connexes.</p> <p>Étiquette concernant les stands des foires commerciales.</p>	<p>http://www.biztradeshows.com/</p> <p>http://www.trade-show-advisor.com/</p> <p>http://www.cliseetiquette.com/2012/05/29/tradeshow-booth-etiquette-practices/</p>
<p>Astuces concernant les foires commerciales Quelques conseils concrets, fruits de l'expérience, sur le meilleur moyen de tirer parti de la participation aux foires commerciales – axé sur les États-Unis.</p>	<p>http://blog.asmartbear.com/tradeshow-tips-checklist.html</p>
<p>Accords commerciaux Organisation des États américains, Système d'information sur le commerce extérieur.</p>	<p>http://www.sice.oas.org/</p>
<p>Vidéoconférences Comment choisir un système de vidéoconférence ? YouTube.</p> <p>Système de vidéoconférence gratuit sur le web. YouTube.</p>	<p>http://www.youtube.com/watch?v=xbZHxaKmSHY&feature=related</p> <p>http://www.youtube.com/watch?v=371NacxujKw&feature=related</p>
<p>Foires commerciales virtuelles Dispositif de foire commerciale virtuelle.</p>	<p>http://www.marketplace365.com/Marketing/Default.aspx</p>

<p>Webinaires Comment organiser un webinaire ?</p> <p>Comparaison de différents logiciels de webinaire.</p> <p>Puissant logiciel d'organisation de webinaires rassemblant jusqu'à 1 000 participants.</p>	<p>http://www.ehow.com/how_2073536_run-webinar.html</p> <p>http://www.dailymotion.com/video/x8arwk_how-to-run-a-webinar-for-free_news</p> <p>http://www.gotomeeting.com/fec/webinar</p>
Chapitre 5	
<p>Comptabilité Site de qualité pour comprendre la comptabilité, depuis ses principes de base jusqu'aux pratiques plus pointues. Basé aux États-Unis, mais contient des témoignages d'Australie, de Chine, de Finlande, d'Inde, du Nigéria, des Philippines et du Royaume-Uni.</p>	<p>http://www.accountingcoach.com/</p>
<p>Saisir les demandes Codes QR (Quick Response)</p>	<p>http://searchengineland.com/what-is-a-qr-code-and-why-do-you-need-one-27588</p>
<p>Bases de données commerciales sur les entreprises Liste commerciale de plus de 3 millions d'entreprises de par le monde. Peut être consultée gratuitement ou moyennant un enregistrement.</p> <p>Liste de sources d'annuaires professionnels disponibles sur le web.</p>	<p>http://my.kompass.com/</p> <p>http://dir.yahoo.com/Business_and_Economy/Directories/Companies/?skw=Company+trade+directories</p>
<p>GRC Bon résumé des questions à prendre en considération pour se doter d'un système de gestion de la relation client.</p>	<p>http://www.crm-systems.org.uk/index.php</p>
<p>Systèmes de GRC Examen des deux principales versions des systèmes de GRC de Microsoft.</p>	<p>http://blogs.c5insight.com/Home/tabid/40/entryid/218/CRM-and-Outlook-6-Reasons-to-Use-CRM-for-Outlook.aspx</p>
<p>Différences culturelles Site web consacré à la culture à travers le monde. Contient des informations utiles par pays.</p> <p>Site web consacré à la culture à travers le monde. Contient des informations utiles par pays.</p> <p>Notation des attitudes culturelles basée sur cinq critères permettant une comparaison entre pays. Renseignements utiles.</p>	<p>http://www.worldbusinessculture.com</p> <p>http://www.cyborlink.com</p> <p>http://geert-hofstede.com/countries.html</p>
<p>Mutations à l'étranger Considérations relatives aux mutations à l'étranger à l'intention des entreprises privées. Quelques réflexions utiles.</p>	<p>http://www.expafinder.com/articles/types-of-expatriate-assignment-ref3.html</p>
<p>Certification ISO Page d'accueil de l'Organisation internationale de normalisation (ISO). Bon point de départ pour trouver des informations sur le processus d'accréditation.</p> <p>Examen d'une étude des fabricants certifiés ISO en Asie visant à démontrer que la mise en œuvre effective de la norme ISO 9001 et la certification offrent d'indéniables avantages économiques pour les secteurs manufacturiers dans ces pays en développement d'Asie. (Les fournisseurs non certifiés n'ont pas été étudiés.)</p> <p>Site utile contenant des questions fréquemment posées sur la certification ISO, y compris son coût, ses délais, etc.</p> <p>Comité ISO pour l'évaluation de la conformité. Contient une liste des publications sur le processus de certification et les organismes en mesure de certifier.</p> <p>Description de la famille de normes ISO 9000, dont une explication de la norme ISO 9001.</p> <p>Autre point de vue sur la certification ISO.</p>	<p>http://www.iso.org/iso/home.htm</p> <p>http://www.iso.org/iso/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref1580</p> <p>http://www.praxiom.com/faq1.htm</p> <p>http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue_tc/catalogue_tc_browse.htm?commid=54998&publis hed=on&includesc=true</p> <p>http://www.iso.org/iso/iso_9000_selection_and_use-2009.pdf</p> <p>http://www.qualitydigest.com/inside/twitter-ed/where-have-all-certifications-gone.html</p>

<p>Réceptions officielles Site utile sur l'organisation de différents types de réceptions, depuis les dîners jusqu'aux cocktails.</p> <p>Conseils utiles sur les réceptions officielles à l'intention des diplomates. À l'intention des diplomates américains, mais néanmoins utile pour un plus large public.</p> <p>Gouvernement de l'Australie du Sud, lignes directrices relatives aux réceptions officielles. Contient une liste de contrôle utile des considérations devant être prises en compte à l'heure d'organiser ce type de réceptions.</p> <p>Conditions applicables aux dépenses des entreprises par un institut suédois.</p> <p>Manuel de protocole à l'intention du Gouvernement de l'État du Queensland (Australie) contenant les procédures applicables à l'organisation de manifestations officielles englobant des réceptions.</p> <p>Location de salles à la Mairie de Paris pour l'organisation d'événements particuliers tels que des réceptions et des défilés de mode.</p>	<p>http://www.debretts.com/etiquette/home-life/entertaining/entertaining-at-home/buffets.aspx</p> <p>http://www.ediplomat.com/nd/protocol/entertaining.htm</p> <p>http://www.decd.sa.gov.au/docs/documents/1/EntertainmentPolicy.doc</p> <p>http://internwebben.ki.se/sites/default/files/rules_and_recommendations_for_official_entertainment.pdf</p> <p>http://www.qld.gov.au/about/events-awards-honours/honours/assets/protocol-handbook.pdf</p> <p>http://www.paris.fr/english/business/organise-a-business-event-duplique/rub_9940_stand_98270_port_24815</p>
<p>Organisation de réunions en ligne Meetup est un site de média social permettant l'organisation de réunions de groupes d'intérêts particuliers.</p>	<p>http://www.meetup.com</p>
<p>Listes de contrôle applicables en cas d'affectation à l'étranger Site du Département d'État des États-Unis à l'intention des diplomates affectés à l'étranger. Bon conseils et quelques bonnes listes de contrôle.</p> <p>Liste très détaillée des choses à faire avant un déménagement international, depuis le changement de banque jusqu'au choc des cultures.</p>	<p>http://www.state.gov/m/psi/tc/c49333.htm</p> <p>http://www.internationalmovers.com/international_guide/moving_abroad_with_kids.html</p>
<p>Gestion des risques Brochure australienne sur la gestion et l'atténuation des risques à l'intention des petites et moyennes entreprises. Couvre nombre de sujets utiles et contient d'utiles suggestions sur la manière de réduire les risques.</p>	<p>http://www.cpaaustralia.com.au/cps/rde/xbcr/cpa-site/risk-management-guide-for-small-and-medium-sized-business.pdf</p>
<p>Bureaux tout équipés Exemple d'une entreprise offrant des bureaux tout équipés dans le monde entier.</p> <p>Exemple d'une entreprise offrant des bureaux tout équipés dans le monde entier.</p> <p>Étude de cas d'une jeune femme d'affaires indonésienne spécialisée dans les TI et utilisant des bureaux virtuels plutôt que des bureaux fixes.</p> <p>Société offrant des bureaux tout équipés en Europe.</p>	<p>http://www.regus.com/</p> <p>http://www.servcorp.com.au/virtual-offices/</p> <p>http://www.thejakartapost.com/news/2012/07/17/redefining-office.html</p> <p>http://www.openafricancompany.com/business-services/serviced-offices.html</p>
<p>Médias sociaux Facebook est un site de média social permettant de mettre en rapport particuliers et groupes. Offre la possibilité d'échanger photos et vidéos.</p> <p>Google+ est un site de réseautage social conçu pour s'intégrer à d'autres applications Google.</p> <p>Twitter est un service de réseau social en ligne et de microblogging qui permet aux utilisateurs d'envoyer et de lire des messages texte allant jusqu'à 140 caractères, connus sous le nom de 'tweets'.</p> <p>YouTube est un site web de partage de vidéos créé en 2005 sur lequel les utilisateurs peuvent télécharger, consulter et partager des vidéos.</p> <p>Étude de neuf services de blog.</p> <p>Liste accompagnée de commentaires sur 50 sites web sociaux destinés aux milieux d'affaires. Mérite d'être consulté.</p> <p>Recherche basée sur l'emploi des termes donnés. Sélectionnez tout ou des plateformes de médias sociaux précises y compris LinkedIn, Facebook, Twitter et YouTube, entre autres.</p> <p>Recherche basée sur l'emploi des termes donnés. Tous médias sociaux (non spécifique).</p>	<p>http://www.facebook.com</p> <p>http://www.google.com/+learnmore/</p> <p>http://twitter.com</p> <p>http://www.youtube.com</p> <p>http://blog-services-review.toptenreviews.com</p> <p>http://www.focus.com/fyi/50-social-sites-every-business-needs-presence/</p> <p>http://socialmention.com/#</p> <p>http://topsy.com/</p>

Recherche basée sur l'emploi des termes donnés. Tous médias sociaux/web. L'utilisateur crée son propre profil.	http://pipes.yahoo.com/pipes/
Recherche basée sur l'emploi des termes donnés. Tous médias sociaux/web (non spécifique).	http://www.howsociable.com/
Recherche basée sur l'emploi des termes donnés. Recherche sur les blogs, le web et Twitter.	http://www.icerocket.com
Recherche basée sur l'emploi des termes donnés. Recherches sur les forums.	http://boardreader.com/
Base de données des politiques de plus de 200 organisations applicables aux médias sociaux.	http://socialmediagovernance.com/policies.php
Étude d'outils gratuits de suivi sur les médias sociaux.	http://thenextweb.com/socialmedia/2011/02/18/social-media-tools/
Liste d'outils de conception de pages web compatibles avec les téléphones portables.	http://support.google.com/webmasters/bin/answer.py?hl=en&answer=72462
Réseaux sociaux	
Carte mondiale de l'évolution des réseaux sociaux.	http://vincos.it/world-map-of-social-networks/
Gestion du temps	
Logiciel de gestion du temps reliant calendrier, contacts etc. sur PC.	http://www.filepro.com.au/legal-software/features/time-management-recording/
Logiciel de gestion du temps basé sur le web.	http://coretime.ie/features-and-benefits
Étude de quelques progiciels gratuits de suivi du temps consacré aux projets.	http://www.techsupportalert.com/best-free-project-time-keeping-utility.htm
Formation à l'intention des diplomates	
Page d'accueil du International Forum on Diplomatic Training, une réunion annuelle des doyens et directeurs d'instituts de formation diplomatique. Discussions utiles sur les techniques de formation modernes et des questions qui intéressent les diplomates.	http://forum.diplomacy.edu/



FSC est une organisation non gouvernementale indépendante, à but non lucratif établie pour encourager à la gestion responsable des forêts du monde.

Imprimé par le Service de reprographie de l'ITC sur papier respectueux de l'environnement (sans chlore) avec des encres végétales. L'imprimé est recyclable.

Un pdf gratuit est disponible sur le site web de l'ITC à l'adresse : www.intracen.org/publications



No. de vente des Nations Unis F.13.III.T.1

35 USD
ISBN 978-92-9137-413-7

