

# Guide de diplomatie commerciale



Centre du  
Commerce  
International

LE COMMERCE POUR  
LE BIEN DE TOUS

© Centre du commerce international 2019

L'ITC (Centre du commerce International) est l'agence commune à l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et aux Nations Unies.

**Adresse :** ITC  
54-56, rue de Montbrillant  
1202 Geneva, Switzerland

**Adresse postale :** ITC  
Palais des Nations  
1211 Geneva 10, Switzerland

**Téléphone :** +41-22 730 0111

**Fax :** +41-22 733 4439

**E-mail :** [itcreg@intracen.org](mailto:itcreg@intracen.org)

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

# Guide de diplomatie commerciale



# À propos de ce guide

Destiné aux diplomates commerciaux, ce guide unique au monde explique comment promouvoir à l'étranger le commerce et l'investissement, tout en déterminant les priorités pour les marchés, les industries et les clients.

En puisant directement dans des expériences de terrain concrètes, il explore les manières de travailler en réseau, de créer des partenariats, d'établir une veille commerciale et de promouvoir le commerce et l'investissement. Les checklists pratiques et les études de cas concrètes qu'il propose sont le reflet du monde des affaires actuel, fait de plateformes numériques et d'outils de réseaux sociaux, et de sa mutation notamment au niveau international.

Ce guide est conçu pour les diplomates et représentants commerciaux des ministères des Affaires étrangères ou du commerce, les organismes de promotion du commerce et de l'investissement, les associations commerciales et les chambres de commerce, ainsi que les écoles de formation pour diplomates.

**Éditeur :** Centre du commerce international

**Titre :** Guide de diplomatie commerciale

**Date et lieu de publication :** Mai 2019, Genève

**Nombre de pages :** 130

**Langues :** anglais, espagnol et français

**eISBN :** 9789210042338

**Numéro de document de l'ITC :** P91.F/DEI/TISI/19-V

**Citation :** Centre du commerce international (2019). *Guide de diplomatie commerciale*. ITC, Genève.

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.

Image numérique de couverture : © Shutterstock, conçue par Kristina Golubic

© Centre du commerce international (ITC)

L'ITC est l'agence conjointe de l'Organisation mondiale du commerce et des Nations Unies.



## Avant-propos

Dans un paysage commercial en mutation rapide, les personnes qui aident les entreprises à échanger doivent trouver de nouvelles manières de travailler, acquérir de nouvelles compétences et lier de nouveaux partenariats. Le Centre du commerce international (ITC) est fier d'appuyer le processus permanent d'apprentissage et de changement qui constitue la marque des organisations performantes.

Ce guide soutient les efforts des diplomates de haut rang, des commissaires au commerce, des consuls honoraires, des attachés commerciaux, du personnel des chambres internationales et bilatérales, des partenaires du secteur privé, et de tous ceux qui veulent fournir une excellence stratégique et opérationnelle aux entreprises cherchant à réussir sur les marchés étrangers.

Le premier guide de l'ITC destiné aux représentants commerciaux a été publié en 1973, puis mis à jour en 2013. Il demeure une référence internationale unique, en proposant un aperçu du rôle précieux de la diplomatie commerciale nationale. Les changements numériques, les changements climatiques, l'évolution des échanges mondiaux et des politiques d'investissement continuent d'influencer fortement la manière dont les entreprises naviguent sur les marchés internationaux, et la manière de les soutenir. Ce guide propose des processus, des outils et des compétences pour renforcer les connaissances et les réseaux au sein des marchés étrangers, et pour offrir aux entreprises les opportunités qui leur permettront de bénéficier des forces de la mondialisation.

Il est clair que ces réseaux à l'étranger peuvent faire la différence. Le manque d'intelligence commerciale est l'une des principales raisons qui empêche les entreprises de se lancer dans les échanges internationaux, ou leur donner la force de lutter pour leur survie lorsqu'elles s'y risquent. Les recherches confirment que lorsque les gouvernements ont accès à un bon réseau d'appui international, et offrent des services efficaces de promotion et d'attraction des investissements, les ventes à l'export augmentent, accompagnées de retombées significatives pour l'économie dans son ensemble.

De même, il est clair que les nouvelles plateformes numériques et les acteurs du secteur privé fournissent de nouvelles options pour livrer ce réseau international à prix réduits, ce qui signifie que tout pays travaillant de manière judicieuse peut concurrencer ceux qui disposent déjà d'équipes solidement établies sur de nombreux marchés.

Ce guide est pensé pour être pratique, en proposant des checklists et des exemples auxquels se référer en cas de besoin. Il fait partie d'une offre intégrée de l'ITC, en parallèle avec un cours en ligne actualisé de notre Académie de commerce pour les PME, et des ateliers modulaires qui offrent des formations en présentiel et personnalisées à des groupes divers.

Notre objectif est de renforcer les routes commerciales vers un développement durable et inclusif, en d'autres termes aider les gouvernements, les institutions et les entreprises à édifier des réseaux mondiaux plus efficaces. Ce guide permet en partie de tenir notre promesse.



Arancha González  
Directrice exécutive  
Centre du commerce international (ITC)

# Remerciements

Ceci est la quatrième édition du guide du Centre du commerce international (ITC) destiné à appuyer les représentants commerciaux déployés par les gouvernements sur les marchés internationaux.

La première édition, *Représentation commerciale officielle à l'étranger*, a été publiée en 1973, suivie d'une deuxième en 1993. Cette nouvelle édition se base sur les réflexions suggérées et testées à l'occasion de la troisième édition publiée en 2013. Le contenu de cette quatrième édition, et notamment ses checklists ont été testés lors d'un atelier pour le Ministère des Affaires étrangères du Népal en juin 2018.

John Doddrell, l'auteur principal de cette édition révisée, dispose d'une vaste expérience en diplomatie commerciale, tirée de ses fonctions comme Consul général britannique, Directeur du commerce et de l'investissement du Royaume-Uni, et Directeur stratégique basé à Londres. Son travail se fonde sur les directives et les recherches menées par l'ITC, ainsi que sur sa propre expérience.

L'ITC remercie les membres de son personnel suivants pour leur contribution : Anders Aeroe, Annegret Brauss, Anne Chappaz, Sibylle Neuhaus, Susanna Pak, and Ann Penistan.

Sebastian Rodas, de l'ITC, a assuré la supervision technique du projet et la liaison avec l'auteur. Natalie Domeisen, de l'ITC, a supervisé la révision éditoriale et organisé la participation des pairs de l'ITC ayant contribué à cette édition.

Julie Wolf et Natalie Domeisen ont édité ce document. Natalie Domeisen et Evelyn Seltier, de l'ITC, ont dirigé le processus de production. Kristina Golubic a fourni la conception graphique, et Franco Iacovino a dirigé la mise en forme. Serge Adeagbo et Franco Iacovino ont supervisé l'impression numérique.

Cette version française, tirée de la version originale en anglais, a été traduite par Patrick Schmitt.

# Sommaire

Avant-propos.....	V
Remerciements.....	VII
Définitions.....	XII
Comment utiliser ce guide.....	XIV

## PARTIE 1

### COMPRENDRE LE CONTEXTE GÉNÉRAL..... 1

#### Chapitre 1

#### TRAVAILLER DANS LE COMMERCE INTERNATIONAL..... 2

Pas deux jours qui se ressemblent.....	2
De l'importance de l'emplacement.....	4
De l'importance du nom.....	5
Les tendances d'un environnement en mutation.....	5
Pourquoi les gouvernements investissent dans la diplomatie commerciale.....	8

#### Chapitre 2

#### PLANIFICATION STRATÉGIQUE..... 10

S'aligner sur les plans nationaux et les stratégies nationales d'exportation.....	10
Définir les marchés prioritaires.....	11
Segmentation de la clientèle.....	13
Être proactif.....	14
Évaluer l'attractivité des marchés.....	14
Mesurer la performance.....	16

#### Chapitre 3

#### CHOIX STRATÉGIQUES..... 18

Petites ou grandes entreprises ?.....	18
Export ou import ?.....	19
Investissement sortant ou entrant ?.....	20
Facturer les services.....	20
Bénéfices.....	21
Décider de la politique à suivre.....	21
Impact positif.....	23

#### Chapitre 4

#### PARTENAIRES DU PAYS D'ORIGINE ET DES PAYS HÔTES..... 24

Partenaires du pays d'origine.....	24
Fournisseurs de services locaux.....	27
Communication.....	27
Construire un réseau dans le pays hôte.....	30
Relations publiques.....	30
Travailler avec l'ambassade.....	32
S'impliquer dans les écosystèmes d'affaires.....	33

## PARTIE 2

### PRESTATIONS D'EXCELLENCE..... 35

#### Chapitre 5

#### APPROCHER DE NOUVEAUX MARCHÉS..... 36

Conseiller la pénétration de marchés..... 38

Droit des affaires local..... 40

Droits de douane, mesures non tarifaires et normes volontaires..... 40

Références..... 40

Rencontrer les distributeurs..... 40

#### Chapitre 6

#### VEILLE ÉCONOMIQUE: QUE DOIT SAVOIR L'EXPORTATEUR?..... 41

Sources..... 41

Informations sur le marché local..... 42

Foires commerciales..... 44

Appels d'offres..... 45

Rapports de marché..... 45

Rapports de solvabilité..... 47

Culture des affaires..... 48

Ponctualité..... 48

Étiquette..... 48

Corruption..... 48

#### Chapitre 7

#### SERVICES PERSONNALISÉS AUX ENTREPRISES..... 49

Rapports sur mesure..... 49

Programmes de visite du marché..... 51

Gérer les requêtes spéciales..... 52

#### Chapitre 8

#### FOURNIR DES SERVICES DE PROMOTION COMMERCIALE..... 54

Missions commerciales..... 54

Missions commerciales de haut niveau..... 55

Missions commerciales à l'initiative d'une entreprise..... 55

Foires et expositions commerciales..... 58

Promotions en magasin..... 60

Promouvoir l'exportation de services..... 60

Conseiller les exportateurs de services..... 61

À propos du commerce des services..... 61

Visites de haut niveau..... 62

Dîners et réceptions..... 63

Visite des acheteurs du pays hôte au pays d'origine..... 65

Séminaires et conférences en ligne..... 67

**Chapitre 9**

<b>ACTIVITÉS DE PLAIDOYER COMMERCIAL</b> .....	68
Lobbying.....	68
Appels d'offres.....	69
Négociations commerciales.....	69
Différends et arbitrage.....	70
Référer vers des fournisseurs de services.....	71

**Chapitre 10**

<b>PROMOUVOIR L'INVESTISSEMENT ENTRANT</b> .....	73
Identifier les investisseurs.....	74
Séminaires d'investissement, expositions itinérantes, concours de pitches, rapprochements d'entreprises.....	75
Capter les besoins des clients.....	76
Organiser les visites des investisseurs.....	77
Aider les investisseurs existants.....	77
Combiner les rôles ou pas?.....	78

**Chapitre 11**

<b>PROJETER UNE IMAGE NATIONALE</b> .....	80
Un site Internet est vital.....	81
Campagnes de promotion.....	81
Réseaux sociaux.....	84

**PARTIE 3**

<b>GÉRER LES PROBLÈMES PROFESSIONNELS ET PERSONNELS</b> .....	87
---	----

**Chapitre 12**

<b>GÉRER LE BUREAU</b> .....	88
Prendre de l'avance.....	89
La première impression importe.....	90
Le bureau.....	90
Ressources humaines et gestion du personnel local.....	91
Partage des connaissances et gestion de la relation client.....	93
Systèmes informatiques.....	93
Continuité des affaires et planification d'urgence.....	94
Archivage.....	95
Budgets et gestion financière.....	95
Certification ISO pour garantir la qualité.....	98

**Chapitre 13**

<b>VISITES AU PAYS</b> .....	99
Entretenir le réseau du pays d'origine.....	99
Attirer les affaires.....	100
Planifier.....	101

## Chapitre 14

MISSION ACCOMPLIE.....	104
------------------------	-----

NOTES.....	106
------------	-----

ANNEXES.....	109
--------------	-----

Annexe I	Modèle de lettre d'engagement.....	110
Annexe II	Modèle de formulaire pour une demande de services de représentation commerciale.....	112
Annexe III	Foires commerciales, expositions, spectacles.....	113
Annexe IV	Formulaire d'évaluation du personnel.....	114
Annexe V	Outils de l'ITC utiles à la diplomatie commerciale.....	115
Annexe VI	Sites Internet utiles.....	116

## FIGURES

Figure 1	Rôle du représentant commercial dans le processus de planification.....	11
Figure 2	Critères des marchés prioritaires.....	12
Figure 3	Critères des marchés prioritaires – exemple.....	12
Figure 4	Segmentation de la clientèle et rôle du représentant commercial.....	13
Figure 5	Comment définir les priorités – exemple.....	15

## ENCADRÉS

Encadré 1	Éventail des responsabilités d'un représentant commercial.....	6
Encadré 2	Campagnes de promotion nationale.....	83
Encadré 3	Régies d'avances – Une méthode pratique de financement.....	97

## TABLEAUX

Tableau 1	Faut-il établir les représentants commerciaux dans les ambassades?.....	4
Tableau 2	Mesure de la performance – Des ressources à l'impact.....	17
Tableau 3	Partenaires potentiels dans le pays d'origine.....	26
Tableau 4	Fournisseurs de services locaux.....	28
Tableau 5	Partenaires des pays hôtes.....	29
Tableau 6	Relations publiques – Pour ou contre?.....	31
Tableau 7	Pénétration des marchés – La perspective des exportateurs.....	37
Tableau 8	Canaux d'entrée sur les marchés.....	38
Tableau 9	Structure personnalisée des présentations de marché.....	50
Tableau 10	Compétences pour la promotion de l'investissement.....	79
Tableau 11	Principales applications des médias sociaux et leurs forces.....	85
Tableau 12	Éléments de budget, fixes et variables.....	96

# Définitions

Dans le monde multilingue et international du commerce et de l'investissement, les personnes attribuent parfois des sens différents aux mêmes mots. C'est pourquoi les termes clés utilisés dans ce guide sont définis ci-dessous.

**Diplomatie commerciale :** le travail des missions diplomatiques pour appuyer le secteur privé du pays d'origine. Cela inclut la promotion du commerce et de l'investissement sortant et entrant.<sup>1</sup> Ce guide se concentre principalement sur les activités de diplomatie commerciale, celle-ci pouvant être considérée comme un des aspects de la diplomatie économique.

**Diplomatie économique :** le processus par lequel les pays œuvrent sur le plan national et à l'étranger pour maximiser leurs gains nationaux dans tous les domaines économiques, dont le commerce, l'investissement, et d'autres types d'échanges économiques qui leur sont bénéfiques.<sup>2</sup>

**Organisation de promotion du commerce :** un organe officiellement reconnu, responsable de la promotion du commerce du pays d'origine. Les organisations de promotion du commerce plus grandes disposent de leurs propres réseaux de représentations commerciales à travers le monde, situées dans les marchés prioritaires.

**Agence de promotion de l'investissement :** une agence gouvernementale dont la mission est d'attirer l'investissement vers un pays, un État, une région ou une ville. En général, ce type d'agence a quatre fonctions principales : renforcer l'image de l'investissement direct étranger du pays hôte, générer de l'investissement, gérer des projets, et proposer des services après-vente.

**Chef de mission :** chef de la représentation diplomatique — par exemple un ambassadeur, un consul général ou un représentant permanent.

**Ambassadeur :** un envoyé officiel qui représente un État auprès d'un autre État souverain.

**Haut-Commissaire :** diplomate de haut niveau (habituellement au rang d'ambassadeur) chargé de la mission diplomatique d'un gouvernement du Commonwealth vers un autre.

**Consul (ou Consul général) :** représentant officiel du gouvernement d'un État sur le territoire d'un autre, normalement chargé d'aider et de protéger les citoyens du pays du Consul, et de faciliter les échanges et l'amitié entre les peuples des deux pays.<sup>3</sup> Dans les pays dont le centre commercial n'est pas la capitale politique du pays, comme New York, Mumbai, Shanghai et São Paulo, le consul général agit habituellement en tant que chef et dirige les questions commerciales et d'investissement.

**Investissement entrant :** investissement depuis l'étranger vers le marché du pays d'origine.

**Investissement sortant :** investissement depuis le marché du pays d'origine vers les marchés étrangers.

**Note :** sauf mention contraire, les références au dollar (\$) renvoient au dollar américain, et les références à la tonne à la tonne métrique.

## Types d'institutions d'appui au commerce et à l'investissement

---

<b>Général</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Organisations de promotion du commerce et de l'investissement</li><li>Ministères en charge du développement des exportations</li><li>Chambres de commerce et d'industrie</li><li>Agences de développement économique et régional</li><li>Agences pour l'investissement entrant</li></ul>
<b>Spécifique secteur</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Associations commerciales</li><li>Associations d'exportateurs</li><li>Autres chambres (spécifiques secteur)</li><li>Organisations sectorielles</li></ul>
<b>Spécifique fonction</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Organismes de crédit et de financement des exportations</li><li>Agences normatives et de la qualité</li><li>Instituts d'emballage à l'export</li><li>Bureaux de la propriété intellectuelle</li><li>Institutions de formation</li><li>Organismes du droit des affaires et d'arbitrage</li></ul>

# Comment utiliser ce guide

Ce guide est destiné à combler les besoins des représentants commerciaux prenant leurs fonctions. Les personnes déployées comme représentants commerciaux sont souvent des diplomates, parfois nouvelles dans le domaine du commerce, et souvent sans expérience directe du commerce. D'autres ont une expérience dans le commerce, mais sont nouvelles dans le monde de la diplomatie.

Il est particulièrement utile aux représentants commerciaux des pays en développement qui doivent opérer avec des ressources limitées, pour les aider à organiser le travail en matière de commerce et d'investissement à l'étranger.

Compte tenu de la tendance à recruter du personnel local et à externaliser les fonctions commerciales, ce guide n'est pas uniquement destiné au personnel diplomatique. Il est également pertinent pour les employés et prestataires engagés localement, les consultants indépendants, les représentants des chambres de commerce, ainsi que les autres associations commerciales impliquées dans ce domaine.

Le travail des représentants commerciaux est extrêmement varié. Les lecteurs trouveront ainsi de brèves explications, des checklists, des exemples pratiques et des études de cas, afin de les aider dans leur travail quotidien. Ce manuel couvre un large éventail d'activités, depuis la planification stratégique, l'organisation de missions commerciales et de pavillons nationaux lors des foires commerciales, le lobbying auprès des gouvernements étrangers, la préparation d'une représentation à l'étranger, jusqu'à la passation avec son successeur.

Nous vous invitons à vous mettre à la place de notre personnage fictif, Asha, une diplomate d'un pays africain en poste en Europe. Son expérience reflète celle des représentants commerciaux dans le monde, chargés de promouvoir les exportations de biens et services depuis leur pays d'origine, ainsi que l'investissement sortant et entrant.

Cette édition tient compte de l'environnement des affaires en mutation rapide, y compris de l'essor des plateformes numériques, des outils des réseaux sociaux tels que WhatsApp et WeChat, et de l'impact de l'industrie 4.0.<sup>4</sup> Il comprend aussi de nouvelles sections pour tenir compte de la logique économique actuelle qui sous-tend l'appui au commerce et à l'investissement, pour fournir des conseils sur la manière de se préparer au rôle de représentant commercial, et pour organiser des visites dans le pays d'origine afin d'assurer le succès du secteur privé.

Enfin, ce guide vient en complément du cours en ligne du Centre du commerce international sur la représentation commerciale à l'étranger, ainsi que de ses services de formation sur la diplomatie commerciale.

PARTIE 1

# Comprendre le contexte général



# Travailler dans le commerce international

### POINTS CLÉS

- Le commerce international contribue au développement économique national et à celui des entreprises plus solides et innovantes.
- Les représentants commerciaux sont bien placés pour s'attaquer aux problèmes qui empêchent les entreprises de se relier aux marchés internationaux.
- Les responsabilités sont larges, les profils divers, et les titres différents.
- Leur rôle présente une longue histoire. La manière d'assumer ce rôle a évolué.
- Les représentants commerciaux sont de plus en plus requis de promouvoir l'investissement entrant ou le tourisme.
- Les représentants commerciaux sont souvent basés dans les quartiers diplomatiques, ce qui présente des avantages et des inconvénients.

Ce chapitre décrit ce que signifie être un représentant commercial. Il met en avant la recherche économique, et montre la valeur que les représentants commerciaux apportent aux entreprises, mais aussi aux pays qu'ils représentent en appuyant le commerce et l'investissement. Ce que font les représentants commerciaux aujourd'hui peut influencer l'avenir d'un pays et de sa communauté des affaires.

## Pas deux jours qui se ressemblent

Un des aspects attrayant du travail commercial à l'étranger tient à la grande variété de ses activités. Voici le compte-rendu d'une journée typique d'Asha, une représentante commerciale fictive d'Afrique, en poste dans une capitale européenne.<sup>5</sup>

De nombreux pays recrutent des représentants commerciaux et les déploient à l'étranger pour appuyer leurs objectifs d'appui au commerce et à l'investissement. Souvent, comme Asha, ils sont nommés par leur gouvernement national et rattachés à une ambassade, un haut-commissariat ou un consulat dans un pays étranger. Dans certains cas, ce sont des diplomates accrédités, tandis que d'autres sont nommés par des organismes professionnels tels que des chambres de commerce, un gouvernement régional ou provincial. Il peut parfois s'agir de consultants engagés par une de ces entités.



## Une journée ordinaire

*Asha était heureuse de se retrouver dans la chaleur de son bureau à l'ambassade. Elle avait encore du mal à s'adapter à son premier hiver européen, ce qui semblait accentuer la distance de son pays d'origine en Afrique.*

*Sa première tâche était d'accueillir une mission commerciale d'entreprises de son pays d'origine, qui accomplissait une tournée de six capitales européennes. Asha avait aidé à concevoir leur programme et avait organisé une série de consultations commerciales bilatérales pour plusieurs d'entre elles avec des clients européens potentiels. Les huit membres de la mission commerciale se retrouvèrent avec enthousiasme dans la salle de réunion de l'ambassade, où Asha leur expliqua comment établir des relations d'affaires en Europe diffère de celle en Afrique.*

*Après la présentation de la mission, elle se connecta à Skype pour joindre son partenaire du ministère du commerce dans son pays d'origine. Elle était impatiente de convaincre le ministère d'envoyer une délégation, menée par le Ministre lui-même, à une foire commerciale d'envergure internationale sur les produits de base, qui devait se dérouler plus tard cette même année. Elle pensait que ce serait une merveilleuse opportunité pour conclure des transactions commerciales, et la présence du ministre permettrait d'ouvrir les portes des autorités locales. Elle avait rassemblé un volume considérable de données pertinentes, la plupart tirées de sites Internet, et pressentait qu'elle était toute proche d'obtenir une réponse positive.*

*Pour déjeuner, Asha avait réservé une table dans un restaurant proche, afin de rencontrer un de ses contacts locaux dans le secteur des textiles. Elle travaillait sur un rapport portant sur les opportunités pour les fournisseurs africains dans l'industrie textile européenne, et voulait mettre à profit ce déjeuner d'affaires pour vérifier que les perspectives commerciales étaient réellement suffisantes pour justifier sa recommandation de visiter le marché. Le retour semblait positif, et Asha a pu repartir à l'ambassade pour finaliser le rapport destiné à l'association du secteur des textiles de son pays.*

*Elle devait également prendre un moment de réflexion pour préparer le discours qu'elle devait prononcer lors de la réception de ce même soir. En plus des membres de la mission commerciale, Asha avait aussi invité le Président-Directeur général (PDG) d'une grande entreprise européenne de technologies du numérique, Nouvelles Technologies de Communication et d'Information (NTIC), qui cherchait à investir en Afrique dans le cadre du lancement de son concept de fabrication intelligente pour l'industrie 4.0. Asha avait aidé l'agence nationale de l'investissement de son pays à préparer une brève présentation pour attirer cet investissement, et cherchait à obtenir des indications du PDG sur d'éventuels obstacles. Elle était persuadée que la récente croissance du secteur manufacturier de son pays et la disponibilité de jeunes diplômés de haute qualité étaient des arguments de vente clés, et il lui fallait les mettre en lumière dans son discours. Elle s'est préparée un aide-mémoire pour couvrir également ces éléments dans le prochain blog qu'elle devait écrire.*

Asha apprécie de faire partie de l'équipe de l'ambassade, mais elle admet que son rôle plus large au sein de l'ambassade, qui implique d'aider aux questions consulaires, la détourne parfois de son principal mandat de promotion du commerce et de l'investissement. L'ambassade où travaille Asha dispose de ressources limitées, avec seulement quatre membres. Il est donc inévitable qu'elle se retrouve entraînée dans des directions différentes. Une préoccupation courante, qui lui demande beaucoup de temps, est d'aider les personnes de son pays qui travaillent en Europe et sont confrontées à des problèmes avec leur emploi. Parfois, elle se dit aussi qu'elle serait bien mieux connectée à la communauté des affaires locale si son bureau était situé dans le quartier économique et non dans celui diplomatique.

## De l'importance de l'emplacement

Quels sont les avantages et inconvénients d'héberger les représentants commerciaux au sein des ambassades? Bien que les ambassades permettent d'être au contact du travail de politique commerciale et offrent un meilleur accès au chef de mission,<sup>6</sup> les représentants commerciaux peuvent se sentir isolés de la communauté des affaires (voir Tableau 1).

**Tableau 1 : Faut-il établir les représentants commerciaux dans les ambassades ?**

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des liens étroits existent entre la promotion commerciale, l'investissement et les politiques ;</li> <li>• Le fait de faire partie de la plateforme numérique de l'ambassade ;</li> <li>• La coordination est meilleure entre l'image de marque nationale et les campagnes y afférant ;</li> <li>• L'accès au gouvernement hôte est meilleur ;</li> <li>• Des liens étroits sont maintenus avec le gouvernement du pays d'origine ;</li> <li>• Le statut diplomatique peut être avantageux ; et</li> <li>• L'implication du chef de mission dans la promotion du commerce et de l'investissement est plus facile.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'emplacement des ambassades est souvent éloigné des centres d'affaires, et parfois en dehors des principales villes économiques du pays (Washington DC, Brasilia, Bern, Ankara, etc.) ;</li> <li>• Les devoirs consulaires et culturels peuvent détourner de la promotion commerciale ;</li> <li>• Des tensions peuvent naître de l'obligation de rendre compte à la fois au chef de mission et à l'agence d'appui au commerce et à l'investissement dans le pays d'origine ; et</li> <li>• Le représentant commercial peut être un diplomate sans expérience commerciale.</li> </ul>

Le rôle du représentant commercial est varié et ancré dans une longue tradition. Selon Charles Stuart Kennedy, un ancien diplomate américain qui servit en tant que Consul général dans plusieurs pays, ses origines remontent aux efforts de l'ancienne Égypte. Au sixième siècle avant J.C., le Pharaon Amasis lança une initiative pour inviter les représentants des cités-États afin de promouvoir les échanges avec l'Égypte. Les grecs et les romains disposaient de systèmes similaires. Au treizième siècle, Venise comptait plus de 30 consuls à l'étranger, dont la mission était de promouvoir et faciliter les échanges avec Tunis, Alexandrie, Le Caire et Damas, ainsi que les principaux ports européens. Au dix-huitième siècle, les britanniques avaient un réseau de consuls dans le monde entier avec des rôles bien définis, principalement liés aux échanges et au commerce.<sup>7</sup>

La plupart des représentants commerciaux vivent dans les pays où ils sont affectés (le pays hôte), mais ce n'est pas toujours le cas. De manière occasionnelle, ces représentants couvrent des régions géographiques qui englobent plusieurs pays.

## De l'importance du nom

Les représentants commerciaux ont des titres, des expériences, des nationalités et des responsabilités divers et variés. Certains se présentent comme conseiller commercial, comme le personnage fictif d'Asha dans cet ouvrage, tandis que d'autres ont des titres tels que Commissaire au commerce, Attaché commercial, ou encore Directeur pour le commerce et l'investissement. Le terme générique utilisé en général par le Centre du commerce international est représentant commercial.

Ces personnes sont habituellement des diplomates de carrière. Mais elles peuvent aussi être des directeurs commerciaux d'associations professionnelles, d'organisations nationales de promotion du commerce, ou des représentants de gouvernements régionaux au sein d'un pays donné. Certains représentants commerciaux sont financés par des bureaux régionaux ou provinciaux, en fonction de la structure politique du pays.

De fortes probabilités existent pour qu'il y ait une personne avec statut diplomatique (bien qu'elle ne soit pas nécessairement un diplomate de carrière) à la tête d'une équipe de représentants commerciaux, dans la mesure où ce statut est exigé pour bénéficier du droit juridique de résider dans le pays hôte. Dans l'équipe, on trouvera aussi probablement des représentants recrutés localement.

Même si certains ont une expérience dans le commerce ou la gestion d'entreprise, ce n'est pas le cas pour la plupart. Ils sont souvent, mais pas toujours, des citoyens du pays qu'ils représentent. Lorsqu'ils sont recrutés localement, ils peuvent être citoyens du pays dans lequel ils travaillent, ou des émigrés du pays qu'ils représentent. Ils peuvent même être citoyens d'un pays tiers.

Comme dans le cas d'Asha, les responsabilités peuvent inclure la promotion de l'investissement entrant ainsi que celle des exportations.

Asha n'est pas responsable de la promotion du tourisme vers son pays d'origine car il existe une agence distincte à cet effet, mais certains représentants commerciaux couvrent également ce domaine. Pour de nombreux pays, le tourisme est une industrie de services essentielle qui profite d'une demande internationale croissante.

## Les tendances d'un environnement en mutation

Asha rend compte directement à l'ambassadeur, et à travers lui au ministère des affaires étrangères, mais elle a aussi des contacts étroits avec le ministère du commerce et tout un éventail d'organismes commerciaux. Son pays aimerait établir un organisme national dédié à la promotion du commerce, mais il est limité dans ses ressources financières.

Les dispositions pour les rapports des représentants commerciaux varient d'un pays à l'autre. Ce que ces pays ont en commun est le besoin d'interagir avec de nombreux partenaires dans le pays d'origine — de plus amples détails sur ces partenaires sont fournis au Chapitre 4. Parce qu'elle doit rendre compte à plusieurs agences dans son pays d'origine, Asha trouve que c'est plus aisé lorsque ses objectifs sont clairs. Elle a des réunions de service avec l'ambassadeur de manière régulière, toutes les deux semaines, qui permettent de régler les priorités contradictoires, de tenir l'ambassadeur au courant du programme de promotion du commerce et de l'investissement, et de demander son implication lors de problèmes exigeant une intervention à haut niveau.

Lorsqu'elle est arrivée, Asha a eu des réunions d'introduction avec les représentants commerciaux des autres pays, ce qu'elle a trouvé fort utile. Elle apprécie de garder le contact avec eux à travers son groupe WhatsApp et leur déjeuners communs. Grâce à

## ENCADRÉ 1 : Éventail des responsabilités d'un représentant commercial

### Promotion des exportations

- Contribuer aux plans nationaux d'exportation ;
- Organiser les missions commerciales ;
- Établir le programme des visites liées au commerce des ministres gouvernementaux et autres VIP ;
- Contribuer aux principaux appels d'offres publics ;
- Fournir une veille commerciale et informer les exportateurs des nouvelles opportunités ;
- Mener des recherches sur mesure des marchés, établir les programmes de visite des entreprises, et organiser la participation des exportateurs aux foires et expositions ;
- Organiser les visites d'acheteurs dans le pays d'origine ;
- Organiser des séminaires et des rencontres d'affaires pour les exportateurs et les investisseurs étrangers ;
- Identifier les partenaires locaux potentiels pour les exportateurs ;
- Présenter les exportateurs aux personnes locales clés, y compris les législateurs ; et
- Répondre aux demandes commerciales de son pays d'origine.

### Promotion des investissements

- Organiser des événements pour promouvoir le pays d'origine auprès des investisseurs ;
- Chercher des investisseurs potentiels ;
- Aider l'agence nationale de l'investissement étranger (entrant) à préparer de courtes présentations (pitch) ; et
- Organiser des visites dans le pays d'origine pour les investisseurs potentiels.

### Promotion du tourisme

- Participer aux salons et expositions itinérants ;
- Planifier les campagnes publicitaires et de promotion du tourisme ;
- Organiser les missions commerciales en matière de tourisme ; et
- Effectuer des recherches sur l'image de marque du pays et sa perception.

### Politique commerciale et représentation de l'ambassade

- Identifier et rendre compte des obstacles au commerce freinant les exportateurs du pays d'origine ;
- Appuyer le flux d'informations entre le gouvernement et le secteur privé sur les accords commerciaux potentiels ;
- Assurer la liaison avec le responsable de la politique commerciale au niveau de l'ambassade, et nouer le dialogue avec le pays hôte sur les politiques commerciales ;
- Développer des relations étroites avec les différents ministères et organisations en lien avec le commerce ;
- Préparer les rapports économiques sur le pays hôte ;
- Fournir des conseils économiques et commerciaux à l'ambassadeur, identifier les opportunités d'action à son niveau ;
- Fournir un aperçu économique aux agences gouvernementales du pays d'origine en termes de technologie, d'éducation et de tourisme ;
- Organiser des événements pour d'autres agences gouvernementales, sous l'angle commercial ou du secteur privé ; et
- Représenter le pays lors des journées nationales ou lors de célébrations.

### Relations publiques

- Entretien des relations avec les médias, y compris les médias sociaux, et établir les programmes de visite des journalistes économiques dans le pays d'origine ;
- Représenter le pays d'origine lors de réunions, remplir les obligations de discours, et participer aux activités des représentants commerciaux des autres pays ;
- Assurer le rôle de membre du conseil d'administration d'une chambre de commerce bilatérale ; et
- Assurer les activités avec les représentants locaux des entreprises du pays d'origine.

### Gestion du bureau

- Gérer la propriété, le personnel, les ressources et les systèmes d'information ;
- Contrôler les finances et les budgets ;
- Rédiger les rapports mensuels, d'activités et de résultat ; et
- Assurer la formation du personnel.



eux, elle apprend énormément. Ils ont parfois de bonnes idées qu'elle aimerait répliquer dans son propre pays. Elle garde aussi un œil sur leur site Internet public pour voir comment ils travaillent. Même si la base du rôle demeure constante, Asha a noté des changements dans la manière dont les représentants commerciaux travaillent, en comparaison à quelques années plus tôt.

Les activités des représentants commerciaux présentent les tendances récentes suivantes :

- Adopter une approche de consultant ;
- Facturer les entreprises pour la promotion commerciale ;
- Conclure de manière formelle les contrats entre les institutions et leurs clients ;
- Consacrer davantage d'efforts à mesurer l'impact des services d'appui au commerce sur les exportations ;
- Recourir à des indicateurs et cibles de performance formels ;
- Recruter les représentants commerciaux plutôt localement que dans le pays d'origine ;
- Concentrer le travail de manière proactive sur les opportunités à haute valeur, plutôt que de se contenter de répondre aux demandes ;
- Combiner les rôles en matière de commerce et d'investissement ;
- Initier des partenariats avec d'autres acteurs du développement économique, tels que les pôles technologiques et les accélérateurs ;
- Recourir plus fréquemment aux plateformes numériques et aux médias sociaux ; et
- Externaliser davantage le travail vers les chambres de commerce et les prestataires privés.

Si Asha et ses homologues des autres pays devaient établir la liste de toutes leurs activités quotidiennes, cela pourrait ressembler à celle proposée dans l'Encadré 1.

Les observations du Centre du commerce international sur les meilleures pratiques ont révélé que l'appui aux exportations et les autres services d'appui peuvent être divisés en plusieurs fonctions, reprises dans la Deuxième partie, « Prestations d'excellence ». Les chapitres de cette partie identifient les principaux services offerts par les représentants commerciaux, et proposent des conseils pour des prestations de services réussies.

# Pourquoi les gouvernements investissent dans la diplomatie commerciale

Les exportations sont essentielles pour stimuler la croissance économique, en particulier pour les pays en développement. Elles aident à créer des emplois et à relever le niveau de vie. De plus, tandis que les pays connaissent une croissance économique, ils tendent à importer davantage, augmentant ainsi le besoin d'exporter pour garantir la balance des échanges.

Au niveau microéconomique, les entreprises gagnent à exporter. Une société pénétrant les marchés internationaux peut profiter des avantages suivants :

- Augmenter ses ventes (chiffre d'affaires), puisque l'entreprise dépasse le cadre du marché national. Augmenter les ventes permet de croître plus rapidement et de s'étendre, ce qui augmente également les profits ;
- Optimiser l'utilisation des capacités de production et réduire les coûts unitaires ;
- Vendre les surplus de production. Cela arrive lorsque l'entreprise a produit plus que ce que le marché national peut absorber ;
- Réduire le risque de dépendance au seul marché national. Diversifier les marchés aide à réduire les variations saisonnières de la demande et peut atténuer les effets d'un marché national sujet à une baisse de la demande ; et
- Acquérir de nouvelles connaissances et de l'expérience. L'exposition à la concurrence internationale des marchés étrangers aide à stimuler l'innovation et l'efficacité.

Des recherches menées au Royaume-Uni confirment que les petites et moyennes entreprises (PME) exportatrices sont en moyenne plus productives, innovantes et résistantes que les entreprises qui n'exportent pas.<sup>8</sup> Mais ces recherches montrent également que les sociétés peuvent être confrontées à de nombreux obstacles les empêchant de pénétrer les marchés internationaux.

Le principal problème réside dans l'imperfection des informations. Les PME peuvent ne pas être conscientes des bénéfices de l'export ou ne pas disposer des informations nécessaires à la pénétration des marchés étrangers. Les exportateurs potentiels citent également les éléments dissuasifs suivants : le manque de connaissance des opportunités de marché ; le manque d'accès aux contacts locaux ; la difficile navigation de l'environnement juridique et réglementaire ; et la culture locale et la langue.

Les représentants commerciaux sont bien placés pour répondre à ces problèmes, au moins en partie. Leur présence physique sur un marché étranger leur permet d'identifier les opportunités commerciales. Ils peuvent prodiguer des conseils sur l'environnement des affaires local, la culture et la langue, organiser des réunions d'introduction avec des partenaires et conseillers locaux, et fournir une assistance concrète lors des visites.

Les récentes recherches montrent que le travail de promotion des exportations effectué par les représentants commerciaux engendre un impact fort et positif sur les revenus d'exportation, et un impact encore plus grand sur le produit intérieur brut (PIB) par habitant.<sup>9</sup>

Les pays bénéficient également des investissements entrants. Ces bénéfices incluent :

- Une augmentation du PIB<sup>10</sup>, initialement à travers l'investissement direct étranger (IDE) lui-même, puis grâce à un effet multiplicateur sur l'économie bénéficiaire, de telle sorte que l'augmentation ultime des revenus nationaux dépasse l'injection initiale de l'IDE ;
- La création d'emplois, ce qui aide à réduire la pauvreté et promouvoir le développement ;

- Une augmentation des capacités de production ;
- Des opportunités pour les chaînes logistiques des entreprises des pays bénéficiaires ;
- Un accès des producteurs aux dernières technologies de l'étranger ;
- Un besoin d'importer moins prononcé parce que les biens sont produits au sein de l'économie nationale ;
- Un impact positif sur le compte de capital du pays, puisque les IDE représentent un flux entrant (crédit) sur ce compte de capital ; et
- Une compensation du manque d'investissement national, qui peut aider à amorcer le processus de développement économique.

Mais par-dessus tout, l'investissement direct étranger est précieux parce qu'il aide à générer des opportunités en termes de chaîne logistique. Si les entreprises locales deviennent les fournisseurs de biens et services des sociétés multinationales, elles peuvent améliorer leur propre position concurrentielle, grâce aux aspects suivants :

- La conformité aux normes internationales ;
- Des transferts technologiques et en matière d'innovation ;
- De nouveaux modèles de leadership ;
- De nouveaux modèles d'affaires, y compris ceux des plateformes numériques ;
- Des économies d'échelle ;
- Des flux de liquidités réguliers ;
- Des connexions internationales ; et
- Des sites de référence pour le développement de l'entreprise.

Impliquer les PME dans la chaîne de valeur procure des bénéfices durables aux entreprises et à l'économie dans son ensemble. Les personnes responsables de la promotion de l'investissement doivent optimiser l'impact de l'investissement direct étranger en cherchant de nouvelles opportunités d'approvisionnement pour les sociétés du pays d'origine. Cela signifie qu'il faut identifier les projets d'investissement prioritaires en tenant compte de l'impact potentiel sur les fournisseurs potentiels du pays d'origine, ainsi que leur degré de préparation.

Bien que l'investissement direct étranger soit positif, il existe aussi des risques. Une société multinationale peut employer une majorité de personnel étranger et choisir d'investir ses profits ailleurs. Il peut aussi y avoir des coûts inacceptables pour l'environnement lorsque les projets d'investissement sont axés sur l'exploitation des ressources naturelles, comme les domaines miniers ou forestiers. Les représentants commerciaux peuvent servir leur pays de manière positive en attirant des investissements étrangers de haute qualité.

# Planification stratégique

### POINTS CLÉS

- Les représentants commerciaux jouent un rôle clé dans la planification organisationnelle et bénéficient d'objectifs clairement définis.
- La définition des marchés et domaines d'opportunités prioritaires au sein de ces marchés requiert l'avis des experts locaux.
- Un cycle efficace de planification permet également aux représentants commerciaux d'établir un programme solide des missions, des foires commerciales et des autres activités, en incluant l'allocation des ressources nécessaires.
- La définition de cibles à la fois en termes de volume et de valeur aide à obtenir des résultats équilibrés.

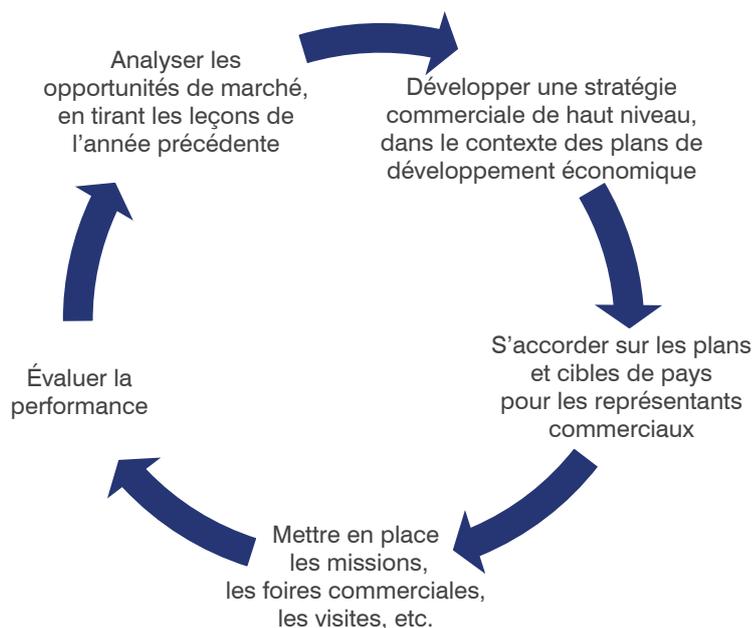
La planification stratégique et la gestion des performances sont les composants d'un cadre de travail général — un cercle vertueux dans lequel les plans sont développés et mis en œuvre, avec les leçons tirées des processus de gestion des performances qui permettent d'alimenter le prochain cycle de planification.

## S'aligner sur les plans nationaux et les stratégies nationales d'exportation

Les gouvernements établissent des séries de priorités en vue de leur développement économique. Les plans de développement nationaux définissent combien d'efforts et de ressources doivent être consacrés aux différents domaines d'activité. Parce que le commerce et l'investissement sont essentiels à la croissance économique,<sup>11</sup> ils tiennent en général une place prépondérante dans ces plans.

Les stratégies en matière de commerce et d'investissement sont tirées des plans de développement économique.<sup>12</sup> De tels plans de haut niveau exigent une coordination entre les différents départements du gouvernement impliqués dans le développement économique ainsi que dans la diplomatie économique et commerciale. Cela signifie que la stratégie globale d'internationalisation doit être appuyée par les différents ministères, les agences concernées, et les organisations partenaires. Le secteur privé est également impliqué dans le développement et la mise en œuvre du plan, en particulier au travers des associations de secteur et des chambres de commerce. Comme le note le Ministre des Affaires étrangères du Danemark, « la diplomatie économique est une activité d'organisation transversale qui implique l'ensemble des services du ministère, les autres ministères et autorités, et les parties prenantes privées ».<sup>13</sup>

Figure 1 : Rôle du représentant commercial dans le processus de planification



## Définir les marchés prioritaires

Une stratégie du commerce et de l'investissement présente deux aspects essentiels — où jouer et comment gagner. Les stratégies commerciales établissent en général les marchés prioritaires dans le monde en comparant l'étendue des opportunités d'exportation des différents secteurs pour un marché donné avec la compétitivité à l'export des fournisseurs du pays d'origine. C'est l'aspect « où jouer » de la stratégie.

Une des approches pour le développement d'une stratégie passe par l'application d'une méthodologie matricielle (Illustration 2). Dans une telle stratégie, les marchés les plus attractifs en termes d'export pour un secteur donné se retrouvent dans le coin supérieur droit.

Le positionnement des différents pays dans la matrice reflète la recherche menée pour sélectionner les meilleurs marchés, un processus dans lequel le représentant commercial devrait être impliqué. Sur la base d'une telle recherche au niveau mondial, un ministre du commerce ou une organisation de promotion du commerce peut créer un graphique tiré de l'illustration 2, donnant la liste des pays spécifiques. En combinant les analyses de secteur et une évaluation globale des marchés, le graphique montre les marchés offrant les meilleures perspectives pour l'ensemble des secteurs.

Le Centre du commerce international (ITC) propose des outils en ligne gratuits pour aider à effectuer cette recherche, dont Trade Map, Investment Map, Market Access Map, Trade Competitiveness Map et Standards Map. Consultez <http://www.intracen.org/ltc/market-info-tools/overview/> ou l'application de l'ITC pour smartphone, ITC at Hand and Market Analysis Tools (l'ITC à portée de main et outils d'analyse de marché — en anglais).

L'illustration 3 fournit un exemple hypothétique. La dimension du cercle représente la taille du marché, la position dans le graphique reflète l'attractivité du marché et la compétitivité des fournisseurs du pays d'origine vis-à-vis de ce marché. Par exemple, le Royaume-Uni est un marché attractif, mais un marché où les fournisseurs du pays d'origine ne seraient pas compétitifs. Au contraire, le Japon est presque aussi attractif que le Royaume-Uni, avec un marché de taille similaire, et où les fournisseurs du pays d'origine seraient plus compétitifs.

Figure 2: Critères des marchés prioritaires

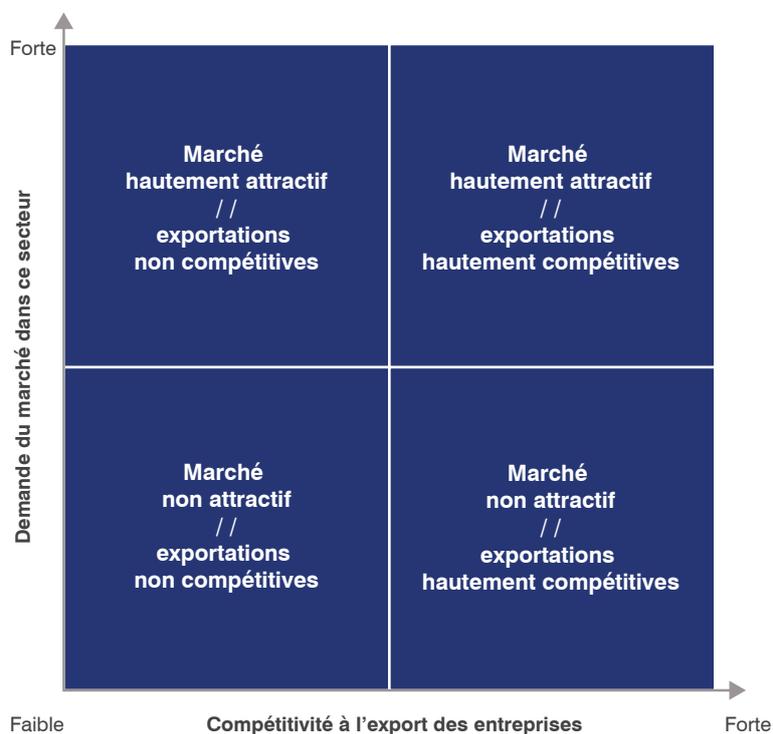
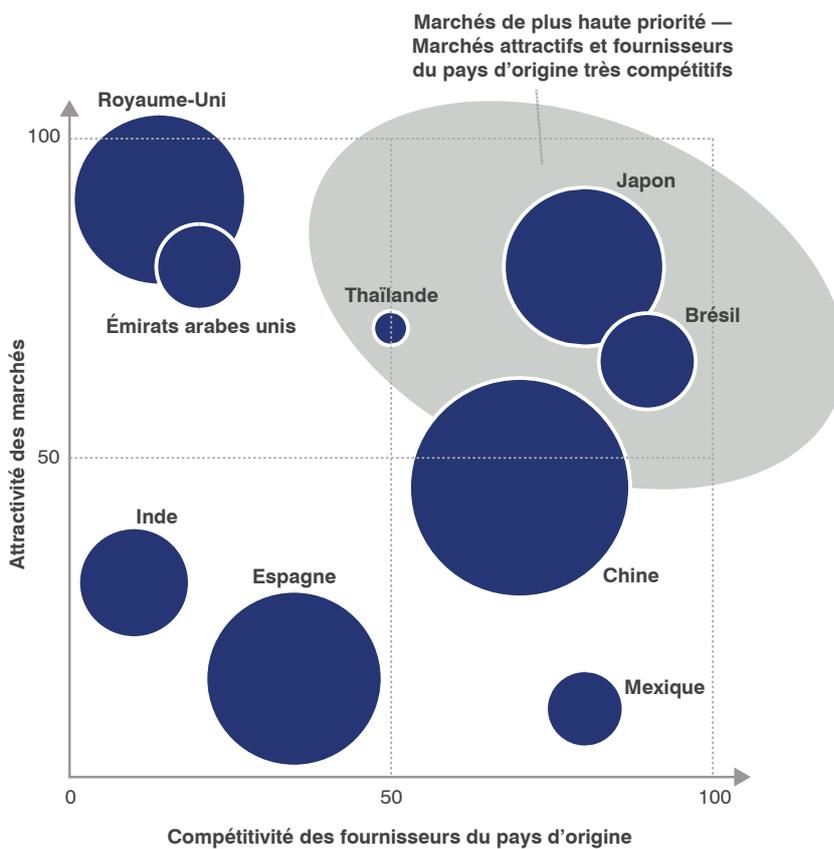


Figure 3: Critères des marchés prioritaires – exemple



Remarques : Le cercle gris indique l'ampleur du potentiel des marchés. L'exemple et les pays sont hypothétiques.

## Segmentation de la clientèle

Un ministère du commerce ou une organisation de promotion du commerce peuvent segmenter leur clientèle afin de fournir à chacune des types de services différents. L'illustration 4 montre les services qui peuvent être mis à la disposition des exportateurs aux différentes étapes de l'internationalisation. Habituellement, les représentants commerciaux ne sont pas impliqués dans la fourniture de services aux nouveaux exportateurs. S'ils sont contactés par un nouvel exportateur, les représentants commerciaux peuvent référer l'entreprise vers une organisation du pays d'origine, qui pourra évaluer si elle est prête à l'export et s'assurer qu'elle est adéquatement préparée pour affronter les problèmes liés à l'export.

Figure 4 : Segmentation de la clientèle et rôle du représentant commercial



Par exemple, ZimTrade propose des outils en ligne utiles pour les exportateurs du Zimbabwe, qui leur permet d'évaluer leur degré de préparation. À la réception de l'évaluation, ZimTrade recommande à l'exportateur un programme d'action pour renforcer les domaines où il montre des faiblesses, ce qui lui permet de consolider sa préparation à l'export avant même que l'entreprise ne pénètre les marchés étrangers.<sup>14</sup>

Lorsque l'entreprise est sur le point de sélectionner un marché, le représentant commercial peut fournir un avis sur la pertinence du choix, ou mener une analyse qui pourra être facturée. Il peut également rediriger l'exportateur vers des informations disponibles en ligne. C'est au point d'entrée sur un marché, ou lorsqu'une entreprise cherche à s'étendre sur un marché donné, ou encore à y investir, que le représentant commercial se révèle le plus précieux. Un service plus complet, ou des frais réduits peuvent être proposés aux exportateurs opérant dans les secteurs prioritaires.

## Être proactif

Il est essentiel que le représentant commercial ait des objectifs clairement définis, tirés des stratégies nationales d'exportation qu'il doit venir appuyer. La formation que le Centre du commerce international propose aux représentants commerciaux a montré que certains travaillent sans termes de référence clairs. Dans ces situations, les secteurs prioritaires ne sont pas clairement définis, ni les services offerts aux exportateurs, et en conséquence les cibles et les résultats attendus ne sont pas plus clairement établis. Les activités liées au commerce et à l'investissement impliquent de nombreux partenaires, et si le rôle du représentant commercial n'est pas clarifié, celui-ci risque de se retrouver sollicité de plusieurs côtés.

Le représentant commercial devrait aussi participer aux processus de planification de l'ambassade. Si le pays d'origine ne propose pas de tels processus formels de planification, le représentant commercial peut prendre l'initiative de s'accorder avec les principales parties prenantes sur une série d'objectifs annuels.

Lorsque de tels processus existent, le représentant commercial doit s'attendre à être consulté pour évaluer les opportunités sur leur marché. Il peut exercer une certaine influence en soulignant les meilleures opportunités du marché hôte, et en gérant les attentes des secteurs pour lesquels les opportunités ne sont pas aussi bonnes. Dans certains cas, une opportunité peut présenter une haute valeur mais être limitée dans le temps (comme la tenue de Jeux olympiques), offrant une abondance d'affaires potentielles pour de nombreux secteurs, depuis la construction jusqu'à la rediffusion, en passant par l'alimentation et les boissons.

## Évaluer l'attractivité des marchés

Certains facteurs doivent être pris en compte lors de l'évaluation de l'attractivité d'un marché pour des secteurs spécifiques, et de la compétitivité des fournisseurs du pays d'origine sur un marché donné. En règle générale, le représentant commercial consulte les personnes de son réseau pour les aider dans de telles évaluations.

### ➔ Checklist : Attractivité des marchés pour des secteurs spécifiques, et opportunités

- Définissez la taille globale du marché.
- Détaillez les volumes et proportions des importations.
- Établissez le taux de croissance des importations.
- Identifiez les obstacles et réglementations à l'import (tarifaires et non tarifaires).
- Estimez la facilité de faire des affaires.
- Évaluez la concurrence (aux niveaux national et international).
- Identifiez les problèmes de qualité et d'emballage.
- Déterminez les tendances du marché.

### ➔ Checklist : Pertinence d'un marché en termes de compétitivité des fournisseurs

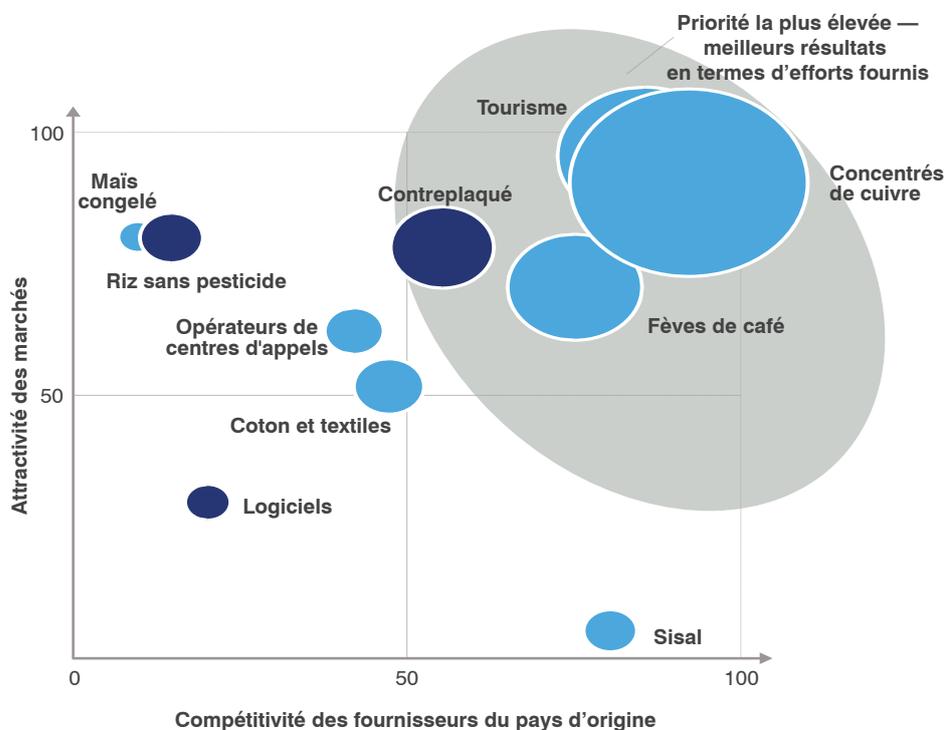
- Identifiez les exportations en cours de la part des exportateurs de votre pays.
- Estimez les prix relatifs.
- Évaluez l'attrait et l'image de marque au sein du marché hôte.

Dans de nombreuses situations, le représentant commercial doit trouver l'équilibre entre un travail proactif dédié aux secteurs prioritaires, et le travail réactif qui peut consister à aider de très petites entreprises à emporter des affaires modestes. C'est ce qui constitue la part de segmentation déjà mentionnée plus haut. Face aux clients de faible priorité, le représentant commercial peut décider de les référer vers d'autres organismes, comme des chambres de commerce ou des consultants privés.

Au sujet de l'investissement entrant, le représentant commercial contribue au processus de planification en évaluant les investisseurs potentiels, et les secteurs, types de projets, dispositions politiques ou fiscales qui pourraient les intéresser. Un représentant commercial dont le mandat porte sur le tourisme contribuera à rassembler des informations sur les canaux et événements de marketing, les partenaires potentiels (y compris les agences de voyage spécialisées), les particularités politiques ou en matière de réglementation du pays hôte qui pourraient affecter la demande, ainsi que toute indication culturelle qui devrait être prise en compte lors de l'élaboration ou la commercialisation de l'offre touristique.

Le processus de planification devrait résulter en une série d'objectifs clairs pour le représentant commercial, concertés et approuvés par les principales parties prenantes. Un diagramme à bulles permet d'illustrer ces priorités, comme le montre l'exemple hypothétique de l'illustration 5. Dans celui-ci, les concentrés de cuivre, le tourisme, le contreplaqué et les fèves de café semblent être les marchés les plus attractifs où les fournisseurs du pays d'origine pourraient entrer en concurrence. Le contreplaqué serait la priorité du représentant commercial parce qu'il est aussi un secteur prioritaire, tandis que les concentrés de cuivre, le tourisme et les fèves de café constituent des secteurs dans lesquels il pourrait vraisemblablement aussi obtenir de bons résultats.

**Figure 5: Comment définir les priorités – exemple**



*Remarques:* Cercles bleus foncés: secteurs nationaux prioritaires.  
 Taille des cercles: équivalente à la taille approximative de l'opportunité.  
 Cercle gris: produits de plus haute priorité pour le représentant commercial – probabilité d'y d'obtenir les meilleurs résultats.

Un bon cycle de planification peut être stimulant et responsabiliser le représentant commercial. Cela peut lui conférer l'autorité de se concentrer sur les secteurs offrant le potentiel le plus élevé. Cela peut aussi lui éviter des conflits et la duplication avec d'autres organismes. Cela peut enfin lui apporter les ressources nécessaires des départements du pays d'origine pour les activités prioritaires, en les intégrant dans un programme pertinent, avec par exemple des missions de secteur, des participations à des foires, ou même des visites ministérielles. Cet ensemble combiné de ressources, de partenaires et d'activités constitue la partie « comment gagner » de la stratégie.

Le représentant commercial se doit d'être proactif, et adopter une approche factuelle pour convaincre le ministère du pays d'origine ou les fonctionnaires des organisations de promotion du commerce qu'un pays hôte présente un véritable potentiel. Un dialogue doit également être instauré avec les associations commerciales et les chambres de commerce pertinentes, pour que ces dernières appuient le pays hôte comme une destination prioritaire auprès de leurs membres. Dans cette optique, le représentant commercial devrait mettre à profit ses visites au pays natal pour y rencontrer les personnes pertinentes et plaider en faveur du pays hôte prioritaire.

## Mesurer la performance

Le représentant commercial doit mesurer sa performance vis-à-vis des objectifs définis dans le cadre du processus de planification. Le suivi de la performance fournit les informations nécessaires aux orientations futures et permet de prendre les mesures correctives appropriées le cas échéant.

Une bonne performance vis-à-vis des objectifs peut renforcer les requêtes d'un représentant commercial lors du prochain cycle de planification. Il est essentiel de se pencher sur la manière adéquate de mesurer la réussite. Si un représentant commercial se voit confier la mission de maximiser le nombre d'exportateurs venant sur son marché, le ministère ne devrait pas être surpris de voir la valeur globale des exportations baisser. En effet, le représentant commercial peut atteindre cet objectif en travaillant avec une multitude de petites entreprises, sans égard pour la valeur des contrats conclus.

Dans le cas où la politique d'une organisation de promotion du commerce prévoit de facturer les services fournis par le représentant commercial, un des objectifs possibles peut être le montant des revenus de cette activité. En fonction de la manière dont les frais sont appliqués, un objectif peut encourager le représentant commercial à fournir ses services à un grand nombre d'entreprises, plutôt que de se concentrer sur celles qui génèrent les plus fortes valeurs à l'export. Afin d'éviter ces risques, certaines agences ont adopté des objectifs qui combinent volume et valeur des exportations.

De manière similaire, pour l'investissement entrant, un objectif brut en termes de « nombre d'investissements conclus » peut pousser un représentant commercial à travailler avec une multitude de petits investisseurs, plutôt qu'un seul qui aurait pu amener un investissement autrement conséquent et permettre la création de nombreux emplois qualifiés dans le pays d'origine. Comme avec le commerce, en combinant valeur et volume dans les objectifs, ce risque peut être réduit. Par exemple, un objectif peut être de conclure 12 nouveaux projets d'investissement entrant sur l'année, dont quatre doivent être de valeur élevée. La définition d'une valeur élevée peut inclure des secteurs spécifiques, comme celui des technologies avancées, ou des types d'emplois, comme ceux qui requièrent des compétences et un niveau minimum d'éducation.

Parfois, la mesure de la performance des représentants commerciaux est axée sur leurs activités et résultats immédiats. Par exemple, un rapport d'activité peut expliquer qu'un séminaire a rassemblé 20 participants de différentes entreprises, associations locales et chambres de commerce, et que le taux de satisfaction parmi les participants se situait à un peu plus de 90%.

Même si le représentant commercial doit bien sûr mesurer de telles activités, leur résultat ultime est bien plus significatif. Si l'activité est un séminaire, il est important d'évaluer comment les participants vont mettre à profit la connaissance qu'ils y ont acquise. Ceci permet de mesurer le résultat plutôt que l'activité elle-même, ce qui permet de tirer des enseignements bien plus utiles. Cela peut exiger un suivi des exportateurs et investisseurs à plus longue échéance, car les affaires abouties peuvent prendre du temps pour se concrétiser. Cependant, cela fournit aussi un aperçu du type d'activités mises en place par le représentant commercial pour atteindre ses objectifs. Une telle information peut alimenter les cycles ultérieurs de planification, en poursuivant les activités productives et en modifiant, ou stoppant celles qui le sont moins.

La structure détaillée du cadre de mesure de la performance est habituellement définie au niveau supérieur de l'organisation, et non par le représentant commercial. Toutefois, ce dernier doit être familier avec le concept d'une chaîne de résultats (Tableau 2). Pour obtenir l'impact attendu, il est nécessaire de combiner les bonnes ressources et processus, afin de générer les bonnes activités. En retour, cela permettra de produire les bons résultats et l'impact escompté.

**Tableau 2 : Mesure de la performance – Des ressources à l'impact**

Cadre logique		Exemple
Ressources	Les éléments requis pour obtenir le produit visé.	Le temps et les ressources pour mener une étude de marché préliminaire sur le marché des chaussures en cuir de luxe pour homme.
Activité	La production du produit visé, pour utilisation par l'audience ciblée.	L'étude de marché sur le potentiel d'une augmentation des exportations de chaussures en cuir de luxe pour homme depuis le pays d'origine, qui inclut les principaux acteurs et les canaux de distribution.
Résultat	Les décisions et actions prises par l'audience ciblée suite à la consommation du produit de l'activité.	La décision de mener une mission d'exportateurs dans le pays hôte, axée sur les chaussures en cuir de luxe pour homme, faite de rencontres pré-organisées avec des importateurs, des distributeurs et les principaux détaillants.
Impact	L'objectif ultime attendu suite aux décisions et actions de l'audience ciblée.	Les exportations de chaussures en cuir de luxe pour homme, depuis le pays d'origine vers le pays hôte, augmentent.

# Choix stratégiques

### POINTS CLÉS

- Le soutien du public pour les petites entreprises est plus facile à justifier que celui pour les grandes sociétés, bien que ces dernières apprécient aussi d'être assistées et peuvent aider les représentants commerciaux par leur envergure, leur profil et leurs résultats.
- Dans la mesure où les bénéfices des importations ne sont pas toujours bien considérés, l'aide à l'importation devrait de manière générale être laissée au soin d'une chambre de commerce.
- Les investissements entrants peuvent heurter des susceptibilités, surtout lorsque des entreprises stratégiques sont acquises par des acheteurs étrangers.
- L'investissement sortant, de son côté, peut déclencher des accusations, comme d'exporter l'emploi, et est même interdit par certains pays — à manier avec prudence donc.
- La facturation des services peut aider à réduire la charge de travail, améliorer la qualité et augmenter les capacités. Les décisions en matière de politique de facturation relèvent du domaine des organisations de tutelle plutôt que des seuls représentants commerciaux.

Les représentants commerciaux doivent tenir compte des sensibilités politiques. C'est lié au fait que ce sont des fonds publics qui rémunèrent la plupart des représentants commerciaux. Ces derniers sont souvent des fonctionnaires, qui doivent rendre des comptes aux ministères qui, à leur tour, rendent compte au parlement de leur performance. Ceci influe sur ce que les représentants commerciaux peuvent faire, et sur la manière de le faire.

## Petites ou grandes entreprises ?

De plus en plus, les représentants commerciaux offrent leurs services aux petites et moyennes entreprises (PME). Les dépenses publiques dédiées aux PME sont plus faciles à justifier que les dépenses en faveur des grandes sociétés, qui peuvent disposer de ressources suffisantes pour pénétrer de nouveaux marchés sans l'aide des représentants commerciaux.

Certaines grandes sociétés apprécient les conseils des représentants commerciaux sur l'environnement des affaires local, les services professionnels locaux, et en particulier sur la manière de traiter avec les gouvernements étrangers. Elles apprécient aussi souvent leur capacité à organiser un lobbying par le chef de mission. Pour les représentants commerciaux, les grandes sociétés apportent un poids et un prestige aux missions commerciales, et leur présence sur un marché international peut ouvrir des portes aux chaînes d'approvisionnement du pays d'origine. Dans certains cas, ces grandes firmes sont considérées comme des champions nationaux et des porte-drapeaux pour l'image de marque nationale. Le travail avec ces sociétés peut potentiellement apporter des bénéfices à l'économie nationale, et les ministres peuvent accorder une priorité politique aux gains rapides et visibles qu'elles sont habituellement capables de produire.

Par conséquent, même si les PME concentrent souvent l'attention, les représentants commerciaux doivent aussi s'attendre à aider les grandes sociétés, selon un cadre établi et concerté avec les autorités du pays d'origine.

## Export ou import ?

En règle générale, les représentants commerciaux sont chargés de la promotion des exportations depuis le pays d'origine, non d'aider à l'importation vers leur pays. Mais il existe un cas où l'import est économiquement bénéfique. Le pays importateur obtient des biens et services qui sont moins chers ou de meilleure qualité que ceux produits sur le sol national. Les importations offrent un choix plus large aux consommateurs et stimulent la concurrence. Elles permettent également à un pays de se concentrer sur ce qu'il produit de mieux, permettant par extension une meilleure allocation des ressources.

De manière plus importante encore, dans un monde globalisé, les importations et exportations sont inextricablement liées. En moyenne, selon l'Organisation mondiale du commerce, 40% de la valeur des exportations mondiales est constituée d'importations. Ces dernières fournissent des sources d'approvisionnement que les fabricants nationaux mettent à profit pour améliorer leurs produits et accroître leur compétitivité à l'échelle mondiale. Elles amènent aussi les machines innovantes et des équipements indispensables qui rendent les entreprises nationales plus productives.

Nonobstant, une certaine tendance associe les importations à la perte d'emplois d'une économie nationale, et considère la concurrence des productions étrangères comme injustes, basées sur des bas salaires, parfois même le travail des enfants, et une protection minimale de l'environnement. Par conséquent, même si l'argument économique est fondé, aider les importateurs demeure une gageure politique.

Ces dernières années, face à l'aggravation des déficits commerciaux, de nombreux pays en développement et des pays parmi les moins avancés se sont tournés vers des politiques de substitution des importations. Par exemple, en 2016, les pays de la Communauté d'Afrique de l'Est ont pris la décision collective d'interdire l'importation de vêtements de seconde main. La République Unie de Tanzanie et le Rwanda ont profité de cette opportunité pour développer des stratégies leur permettant de recapturer les marchés nationaux et promouvoir la production et la consommation de biens produits localement. En Algérie, le gouvernement s'est lancé dans une stratégie de substitution des importations, en imposant des restrictions sur les importations de véhicules, de ciment et de béton.

Par conséquent, à moins d'avoir un mandat clair en matière d'importation, les représentants commerciaux employés par leur gouvernement devraient plutôt référer les importateurs de leur pays d'origine vers une chambre de commerce qui n'est pas liée par ces contraintes politiques, et donc en position d'appuyer le commerce dans les deux sens.



## Investissement sortant ou entrant ?

Les investissements entrants et sortants soulèvent de la même manière des problèmes politiques. En général, les gouvernements encouragent l'investissement entrant, mais cela peut heurter les susceptibilités lorsque des intérêts étrangers font l'acquisition d'une entreprise sur le marché national. C'est particulièrement vrai lorsque l'entreprise rachetée présente une importance économique stratégique, telle qu'une entreprise dans le domaine de l'énergie, ou qui implique des questions de défense nationale. Les représentants commerciaux doivent être vigilants sur ces aspects et s'assurer que les autorités compétentes sont impliquées dans les discussions sur de tels investissements entrants, et ce depuis le tout début.

Concernant les investissements sortants, certaines préoccupations visent les marchandises fabriquées sur le marché national et qui sont ensuite exportées, avec le danger potentiel qu'elles puissent être ensuite fabriquées directement à l'étranger. Cela peut mener à une perte d'emplois, soulevant des accusations selon lesquelles l'entreprise exporte ses emplois. Dans certains cas, en particulier dans certains pays parmi les moins avancés, l'investissement sortant est interdit par la loi.

À l'encontre de ces préoccupations, quels sont les intérêts pour une entreprise ? La croissance future dans un marché étranger peut être entravée, par exemple par des droits de douane élevés, à moins de déplacer une partie de la fabrication vers ce marché.

Les représentants commerciaux doivent approcher ces cas avec prudence et selon le cadre juridique en vigueur. La plupart d'entre eux peuvent et acceptent volontiers de fournir des conseils sur certains des problèmes les plus larges qui attendent un investisseur sortant, mais ils se peut qu'ils décident de ne pas le faire trop ouvertement, et de ne pas inclure publiquement ce genre de service dans leur offre.

## Facturer les services

Les représentants commerciaux des ambassades, hauts-commissariats, consulats ou bureaux de commerce extérieur, sont en général des fonctionnaires gouvernementaux, qui offrent des services en matière de commerce au nom du gouvernement qu'ils représentent. Dans ce cas, le gouvernement établit habituellement une politique de facturation pour services rendus (ou décide de ne pas facturer), que le représentant commercial se doit d'appliquer.

Cela peut aussi être le cas des représentants commerciaux œuvrant dans les associations professionnelles. Ces dernières peuvent être sous contrat avec le gouvernement, ou avoir conclu un accord avec lui pour fournir des services en matière de commerce et d'investissement. Dans ce cas, le gouvernement peut rétribuer l'association pour la fourniture des services, ou lui permettre de facturer ses prestations aux entreprises bénéficiaires. Les représentants commerciaux basés dans les associations professionnelles qui ne sont pas directement liées à un gouvernement doivent certainement couvrir leurs coûts afin que l'association ne perde pas d'argent.

Ces dernières années, une tendance est apparue, qui veut que les agences gouvernementales facturent les services fournis en matière de commerce et d'investissement. Dans certains cas, c'est le reflet de la volonté du ministère des finances de compenser le coût de la fourniture de ces services. Pour certains ministères des finances, la facturation est aussi un moyen de tester la valeur des services rendus par un représentant commercial. Si les exportateurs accordent de la valeur à ses services, ils seront enclins à le rémunérer. Dans d'autres cas, la facturation a été introduite par les agences pour augmenter leur capacité et réduire leur dépendance aux budgets nationaux.

## Bénéfices

Il y a de nombreux avantages à facturer les services. Lorsque les services sont gratuits, la demande peut être sans fin, mais lorsqu'ils sont payants, cela permet de s'assurer que les clients ne placent une demande que s'ils en ont réellement besoin. Cela met aussi la pression sur les représentants commerciaux pour qu'ils fournissent des services de qualité. Si les clients sont mécontents des services reçus, et doivent en plus les payer, il est fort probable qu'ils protestent et s'y opposent.

La facturation indique également si les services offerts sont valorisés. Si personne ne veut payer, les services ne sont peut-être pas à la hauteur. De plus, facturer des services permet d'augmenter la capacité. Habituellement, les représentants commerciaux sont limités par un budget, mais s'ils peuvent facturer leurs services, ils peuvent accomplir plus.

## Décider de la politique à suivre

La décision de facturer des services ne peut pas être initiée par un représentant commercial, et dans le cas d'une agence gouvernementale, cela peut requérir de modifier le cadre juridique national. Car la facturation doit être mise en place pour tous les postes de représentants commerciaux, ce qui soulève le problème de la coordination. Les exportateurs sont souvent actifs sur plusieurs marchés étrangers, et sont donc en mesure de comparer les tarifs pratiqués par les différents représentants commerciaux. En termes de politique, l'agence va devoir décider comment les tarifs sont fixés et si les services dans les marchés à coûts élevés doivent être facturés plus cher. Des procédures comptables doivent également être introduites pour gérer la facturation et les paiements.

Certains pensent que les petites entreprises qui ne peuvent rétribuer de tels services devraient malgré tout recevoir une assistance à l'export. Cet argument mérite d'être examiné avec attention. S'engager dans une aventure à l'export réclame des ressources, et donc si une entreprise n'a pas les moyens de rétribuer les services d'un représentant commercial, elle n'a sans doute pas non plus les moyens de payer les billets d'avion, les factures d'hôtel et les autres coûts liés aux activités d'exportation. Il est peut-être préférable pour une telle entreprise de se concentrer sur le marché national jusqu'à ce qu'elle dispose des ressources nécessaires pour exporter.

Dans certains cas, les agences facturent différents tarifs, selon le service. Voici quelques exemples :

- Recouvrement intégral des coûts, comme lors de l'organisation d'une réception pour le compte d'une mission commerciale ou d'une entreprise ;
- Coûts partiellement subventionnés, de manière à en couvrir une partie, comme lors d'une étude de marché personnalisée pour une entreprise ; et
- Coûts totalement subventionnés, n'engendrant aucun frais, pour des fiches d'information ou de brèves réunions avec le représentant commercial.

Les entreprises du pays d'origine peuvent se montrer résistantes à rétribuer des services en matière de commerce et d'investissement. Leur argument est qu'un représentant commercial est employé par le gouvernement, et donc financé par les impôts qu'elles payent dans leur pays, et donc qu'elles ne devraient pas être facturées deux fois. Ceci est quelque peu trompeur. Tandis que l'ensemble des contribuables participe aux coûts des représentants commerciaux, seule une fraction de la communauté bénéficie de leurs prestations. Les représentants commerciaux des groupes industriels peuvent rencontrer une résistance similaire à la facturation, sur la base que le client s'est déjà acquitté des frais d'adhésion.

L'organisation de tutelle, et non les représentants commerciaux, devrait être responsable de la mise en place d'une politique de facturation et des moyens de l'appliquer, même s'il peut être bon de percevoir certains paiements au niveau local, par exemple pour couvrir les frais de dîner ou de réception.

## ➔ Checklist : Problèmes en matière de facturation des services

- Facturer pour les services peut nécessiter de modifier le cadre juridique gouvernant les opérations du réseau des représentants commerciaux d'un pays.
- Il est difficile, mais pas impossible, de facturer un montant standard lorsque les coûts varient en fonction des marchés.
- Où doivent aller les revenus ? S'ils ne sont pas redirigés vers les représentants commerciaux et leur équipe, il n'y a pas de raison qu'ils fassent ce travail, à moins que générer des revenus ne fasse partie des objectifs.
- Comment répartir les revenus des activités conjointes avec le pays d'origine, telles que les missions commerciales ou les événements entre acheteurs et vendeurs ? Même s'il est juste de répartir les revenus sur la base des services effectivement rendus, cela peut s'avérer compliqué. Les opérations bancaires, informatiques ou de ressources humaines font toutes partie des frais généraux, et contribuent donc indirectement aux résultats.
- Les loyers des locaux sont-ils inclus dans les frais généraux, avec d'autres frais ?
- Il faut trouver un équilibre entre des frais détaillés et précis et un système préservant la simplicité. Un tel système facile à appliquer est de facturer à l'heure, sur la base de tarifs horaires. Des systèmes d'établissement de coûts plus complexes risquent de ne pas être compris par les clients et le personnel.
- Il existe un risque, celui que le coût du système de facturation dépasse les recettes générées.

- ☑ Il est difficile de devenir financièrement autonome par la seule facturation de services. Il existe certaines activités pour lesquelles il peut être difficile de recouvrer les coûts. Parmi elles, on peut trouver :
- Le travail avec l'agence de supervision du pays d'origine ;
  - Le travail avec d'autres agences gouvernementales du pays d'origine ;
  - Une étude économique qui profite à l'intérêt général et non pas destinée à une entreprise particulière ;
  - Le travail sur une mission commerciale menée par un ministre ou un dignitaire, lorsque la délégation l'accompagne sur l'invitation de ce dernier ; et
  - Les activités de relations publiques du représentant commercial, mises à profit pour établir et maintenir des contacts qui ne sont pas directement liés à une entreprise particulière.

## Impact positif

Le Centre du commerce international a mené une enquête sur l'impact des organisations de promotion du commerce lorsqu'elles facturent leurs services. Cette étude a porté sur huit institutions qui facturent certains de leurs services.<sup>15</sup>

Les résultats sont les suivants :

- Un impact positif est constaté sur la qualité des services rendus. Tout service facturé doit être parfaitement maîtrisé. L'amateurisme n'est pas une option.
- La culture des institutions, comme celle de leurs clients, doit changer. La facturation est parfois nécessaire, comme pour couvrir les frais des services personnalisés. Les représentants commerciaux doivent être confiants en leurs capacités et fiers de ce qu'ils fournissent.
- L'organisation doit développer la capacité de fournir des produits et services de haute qualité et de valeur ajoutée, dans les délais et budgets impartis, ce qui nécessite des consultations et des formations.
- Les clients doivent décider des services dont ils ont vraiment besoin, et s'attendre à les rétribuer.
- De plus en plus, les clients réclament des services personnalisés avec des estimations de coûts spécifiques.
- Il est crucial d'avoir une cohérence à travers tout le réseau des représentants commerciaux sur la tarification et la qualité des services.
- Un bon marketing est essentiel pour générer une demande pour ces services, mais aussi pour valider l'idée de facturation auprès des clients, gérer les attentes et minimiser les plaintes.

# Partenaires du pays d'origine et des pays hôtes

### POINTS CLÉS

- Les partenaires à la fois du pays d'origine et des pays hôtes sont des sources d'information, capables de mobiliser des ressources et réduire les coûts.
- Ceux qui offrent des services compétitifs sont souvent les meilleurs partenaires, sponsors ou sous-traitants de l'ensemble de l'écosystème.
- Une communication de qualité et régulière avec le pays d'origine est fondamentale.
- La constitution d'un réseau de relations personnelles est essentielle pour identifier les opportunités commerciales dans le pays hôte.
- Les réceptions officiels, s'ils sont utilisés de manière responsable, en tenant compte des coûts et des bénéfices, constituent un outil important.
- Une culture de collecte d'informations sur les clients et les consommateurs, de mise à jour et de partage, est également cruciale pour réussir. Un système simple de gestion de la relation client peut appuyer cet aspect.
- Le déploiement du chef de mission et d'équipes plus larges de l'ambassade peut se révéler un atout précieux.

## Partenaires du pays d'origine

Certains pays disposent d'une organisation de promotion du commerce et de l'investissement qui fournit les directives et joue un rôle moteur en matière de commerce et d'investissement. Ce n'est pas toujours le cas. Pour Asha, la représentante commerciale fictive d'un pays africain qui apparaît dans ce guide, la voie hiérarchique passe par son ambassadeur, puis vers le ministère des Affaires étrangères. Elle entretient aussi des relations étroites avec le ministère du commerce et différentes associations professionnelles. Elle reste en contact avec toutes ces entités grâce à des appels réguliers par Skype et WhatsApp, ainsi que par des courriels et parfois des conférences vidéo.

De nombreux acteurs sont impliqués dans le commerce international, et un représentant commercial peut être amené à maintenir des contacts avec chacun d'entre eux. Le travail en synergie avec ces partenaires et leur écosystème peut produire des résultats

considérables. Ils sont en effet une source de vitalité et font partie de l'effort national. Certains pays, comme le Zimbabwe, ont même été un pas plus loin et ont établi sur leur site Internet une liste utile des « partenaires privilégiés » impliqués dans l'appui aux exportateurs zimbabwéens.<sup>16</sup>



## **Asha travaille avec des municipalités**

*Asha venait juste d'être approchée par la deuxième plus grande ville de son pays natal pour l'aider à conclure un accord de jumelage avec une des principales villes d'Europe. Les deux villes pourraient devenir des cités jumelles, organiser des échanges scolaires et culturels, et mener des affaires ensemble.*

*Des signaux d'alerte se mirent à sonner pour Asha. Certains de ses homologues des autres pays avaient trouvé que de tels accords étaient extrêmement chronophage, avec peu de bénéfices commerciaux. Elle ne voulait pas refuser tout net, et se demandait si quelque chose de positif pouvait ressortir de l'intérêt de la municipalité de son pays.*

*Elle suggéra alors que le maire de la ville vienne avec une délégation commerciale, et travailla étroitement avec la chambre de commerce locale. Il serait intéressant de montrer à ses contacts du pays hôte que l'économie de son pays s'étendait au-delà de la seule capitale.*

*Elle devait surtout s'assurer que cette mission serait bien planifiée dans le temps, afin de ne pas chevaucher d'autres visites nationales, ou des visites en provenance d'autres régions. La dernière chose dont elle avait besoin, c'était d'avoir différentes villes de son pays natal entrer en concurrence pour réclamer son attention, toutes prétendant être la meilleure option.*

*Par ailleurs, il y avait dans ce contexte une question politique sensible : la ville dont émanait la demande était aussi le centre d'un mouvement actif d'indépendance. Elle devait consulter ses collègues du ministère sur la manière de traiter cette demande, car elle ne voulait pas que son agenda commercial soit obscurci par une controverse politique. Elle allait essayer de faire passer cette visite comme une partie de la campagne nationale de promotion du commerce, et était persuadée qu'une approche prudente pourrait réduire les risques.*

Les requêtes émanant du pays d'origine peuvent parfois partir de bonnes intentions mais être mal dirigées, et demandent alors un traitement diplomatique. Voici quelques leçons tirées de l'expérience d'Asha, sur la manière de traiter les demandes lui provenant de régions ou de municipalités de son pays natal.

De nombreux risques à travailler avec les partenaires du pays d'origine peuvent être gérés au travers d'une bonne planification, qui fournit aux représentants commerciaux une direction claire sur ce qui est attendu, leurs priorités et la manière dont leur performance sera mesurée. Mais les risques ne doivent pas détourner l'attention des grandes opportunités qu'un partenariat efficace peut apporter. En effet, les relations entre les représentants commerciaux et les partenaires du pays d'origine sont fondamentales pour le succès de la mission des premiers.

**Tableau 3 : Partenaires potentiels dans le pays d'origine**

Partenaires	Portée probable de coopération	Remarques
Organisation de promotion du commerce	Premier point de contact. Les représentants commerciaux peuvent devoir leur rendre des comptes. L'organisation peut définir les directions, résoudre les problèmes, organiser des programmes dans le pays d'origine et des missions commerciales à l'étranger, et maintenir un site Internet.	Elle est moteur pour préparer les nouveaux exportateurs et peut aider à coordonner les activités de tous les autres partenaires.
Agence de promotion de l'investissement	Les représentants commerciaux travaillent souvent étroitement avec ce type d'agence, qui peut fournir le matériel pour les réunions avec les représentants de haut niveau et les investisseurs potentiels. Les objectifs du commerce et de l'investissement sont liés, et les représentants commerciaux ont souvent des objectifs en termes d'investissement.	Elle organise et accompagne les visites d'investisseurs d'un pays hôte dans le pays d'origine.
Agence de tourisme	Les représentants commerciaux travaillent avec les agences de tourisme pour développer et mettre en œuvre des campagnes d'information dans le pays hôte.	Elle peut organiser des missions à l'intérieur et à l'extérieur afin de promouvoir le tourisme. Le travail sur l'image de marque nationale et les campagnes de marketing utilisées pour promouvoir le tourisme peuvent influencer sur l'investissement et le commerce, de manière positive ou négative.
Autres institutions commerciales et organisations d'appui au secteur privé	Les chambre de commerce, les associations de secteur, les agences de développement économique, les autorités régionales et municipales, et les institutions professionnelles collaborent avec l'organisation de promotion du commerce et peuvent organiser des missions commerciales, des visites de marché, des séminaires, etc.	Ce sont des intermédiaires utiles pour accéder aux entreprises du pays d'origine.
Autres départements du gouvernement	Il peut s'agir des Affaires étrangères, de l'industrie, du crédit à l'export, des licences à l'export, de l'agriculture, de l'éducation, de la santé, ou encore du bureau des brevets, des agences normatives et d'inspection, de la banque centrale, des autorités en matière d'impôts et de douanes.	Les cabinets du président ou du premier ministre peuvent également être impliqués dans des activités de haut niveau.
Entreprises du pays d'origine	Les réseaux que les représentants commerciaux établissent avec les entreprises du pays d'origine, que ce soit directement ou au travers des partenaires du pays d'origine, peuvent aider à identifier les exportateurs potentiels. Sans un réservoir d'entreprises du pays d'origine prêtes à l'export, il sera difficile pour un représentant commercial de fournir des résultats.	Il faut mettre à profit les visites au pays natal pour renforcer les liens avec les entreprises et stimuler leur intérêt pour le marché du pays hôte.
Autres acteurs du développement économique	Il peut s'agir des acteurs en amont ou en aval d'une chaîne de valeur, des incubateurs, des accélérateurs ou des pôles et facilitateurs technologiques.	Des conseils sur la manière de travailler avec ces entités sont prodigués plus bas dans ce chapitre.
Facilitateurs	Il peut s'agir de banques, de compagnies d'assurance, de transitaires, de consultants, des éditeurs de registres du commerce, ou des représentants de foires commerciales internationales.	Ils peuvent aider à identifier les exportateurs potentiels.
Institutions d'éducation	Les institutions d'éducation supérieure et continue aident à garantir que le pays d'origine dispose des compétences nécessaires pour couvrir les besoins des investisseurs et exportateurs potentiels. Elles peuvent aussi exporter des services d'éducation ou chercher à attirer des étudiants étrangers en utilisant leurs réseaux dans les pays hôtes.	Ce sont des partenaires utiles aux représentants commerciaux. Les universités leaders peuvent être des éléments clés d'une marque nationale.
Ambassade du pays hôte dans le pays d'origine	Ce sont des partenaires utiles pour les initiatives impliquant les deux pays.	Par exemple, la visite d'un chef d'État est un projet qui peut intéresser les deux ambassades.



## Fournisseurs de services locaux

Certaines organisations locales peuvent offrir des services comparables à ceux fournis par les diplomates commerciaux. De plus, des représentants commerciaux de différentes organisations peuvent être situés dans les mêmes pays hôtes. Ils peuvent ainsi représenter différentes organisations de leur pays d'origine, telles que des agences de promotion du commerce, des agences de promotion de l'investissement, des agences nationales de tourisme, des villes et des régions, des chambres de commerce ou des associations de secteur (Tableau 4).

Le meilleur conseil à prodiguer dans ces cas précis, est de coopérer avec les autres organisations et d'éviter de dupliquer leurs services. Il y a largement assez de travail pour tout le monde. Il est préférable de maintenir un esprit de collaboration, flexible et imaginatif, et une approche volontaire. La compétition est destructive tandis que la collaboration est productive.

## Communication

De bons canaux de communication sont cruciaux pour éviter toute duplication et les conflits.

### ➔ Checklist : Communication efficace

- Communiquez souvent et clairement.
- Les restrictions confidentielles affectent ce que l'on peut dire et la manière de le dire.
- Les accords formels devraient couvrir les aspects de communication.
- Identifiez et immédiatement faites part des conflits d'intérêt potentiels.
- Faites un bon usage de toutes les technologies à disposition : téléphone, conférence vidéo, courriel, WhatsApp, Skype, WeChat, FaceTime, etc.
- Les systèmes de communication électronique peuvent ne pas être accessibles dans tous les pays. Par exemple, en Chine, l'accès à Google et aux services hébergés par Google sont restreints. Les connexions à larges bandes peuvent être plus lentes dans certaines parties du monde. Les systèmes de données peuvent aussi être vulnérables, et des stratégies de réduction des risques doivent donc être mises en place.
- Traitez tous les partenaires avec courtoisie et respect.
- Gardez à l'esprit les contraintes liées aux fuseaux horaires — un bon représentant commercial essaye d'être disponible aux heures de bureau de son pays d'origine et de son pays hôte.

Tableau 4 : Fournisseurs de services locaux

Fournisseurs de services locaux	Domaine de services similaires	Remarques
Chambres de commerce ou associations de secteur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en relation acheteurs et vendeurs ;</li> <li>• Organiser des missions commerciales ;</li> <li>• Mener des études de marché ;</li> <li>• Organiser des foires et expositions commerciales ;</li> <li>• Apporter certains éléments des négociations commerciales ; et</li> <li>• Résoudre les différends.</li> </ul>	Ce sont des partenaires importants pour chacune de ces activités.
Banques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en relation acheteurs et vendeurs ;</li> <li>• Organiser des missions commerciales ; et</li> <li>• Rédiger des rapports financiers.</li> </ul>	Ce sont des sponsors potentiels des missions ou autres événements.
Autres départements du pays d'origine : agriculture, industrie, Affaires étrangère, etc.	Des spécialistes des différentes branches du gouvernement peuvent être postés dans un même pays pour promouvoir les services touristiques ou l'investissement. Les ambassades de grande taille comportent souvent des spécialistes de politique des échanges.	Les ambassades des pays plus petits ou des pays parmi les moins avancés disposent de moins de spécialistes, et les représentants commerciaux doivent souvent couvrir les questions de tourisme et de politique commerciale.
Cabinets comptables et juridiques	Ils sont parfois impliqués dans la mise en relation des acheteurs et vendeurs.	Ils acceptent parfois de sponsoriser des réceptions ou des dîners de haut niveau.
Consultants privés	Ils offrent des services payants, tels que : des études de marché, l'identification de partenaires, les relations publiques, la couverture médiatique, l'organisation de foires ou autres événements, et de programmes de marketing.	Les représentants commerciaux peuvent référer leurs clients vers les consultants privés s'ils ne disposent pas de la capacité ou de l'expertise pour les aider.
Éditeurs de registre du commerce	Ils publient les études de marché, le jumelage d'entreprises, et les profils des entreprises.	Ce sont des sources utiles d'information.
Organisateurs de foires ou d'expositions commerciales	Ils organisent les foires ou expositions commerciales, avec la participation du pays d'origine.	Ils acceptent parfois d'organiser des réunions avec les acheteurs locaux.
Agents de voyages	Ils peuvent organiser des programmes à l'intention des entreprises pour leurs visiteurs ou lors d'une mission commerciale.	
Représentants de gouvernements régionaux ou provinciaux du pays d'origine	Ils peuvent dupliquer le travail des représentants commerciaux, mais uniquement pour la région ou la province qu'ils représentent.	Les représentants commerciaux devraient aligner les initiatives régionales sur les campagnes nationales.
Autres représentants commerciaux du pays d'origine, mais situés dans d'autres villes	La duplication peut apparaître lors d'expositions, de missions ou d'études de marché.	Les représentants commerciaux d'un même pays devraient faire partie d'un même réseau unifié.

Tableau 5 : Partenaires des pays hôtes

Partenaires	Portée probable de coopération	Remarques
Départements et agences du gouvernement	Les réseaux avec les départements gouvernementaux tels que le commerce, les Affaires étrangères, les douanes, les chantiers publics, l'économie ou l'agriculture, peuvent se révéler d'une grande valeur pour accéder à de nouvelles opportunités, aux rapports économiques, à des visites de haut niveau, ou pour résoudre les problèmes commerciaux.	La banque centrale, ainsi que les agences d'investissement et de réglementation peuvent aussi être très utiles.
Associations de secteur	Les réseaux avec les associations de secteur locales et les chambres de commerce peuvent aider à identifier les importateurs et les distributeurs, et ramener des informations sur la demande locale.	Elles peuvent être des partenaires utiles lors d'événements et pour l'organisation de missions commerciales.
Entreprises	Un réseau d'importateurs demande beaucoup de travail, mais celui-ci est très valorisant car il résultera probablement en une croissance des exportations.	Les représentants commerciaux devraient cibler les entreprises qui cherchent à importer, à former des coentreprises ( <i>joint ventures</i> ), ou à investir dans le pays d'origine.
Autres acteurs du développement économique	Les acteurs économiques qui travaillent dans des écosystèmes indépendants prennent de l'importance. Il s'agit des incubateurs, accélérateurs ou pôles technologiques, facilitateurs et détaillants en ligne.	Des conseils sur la manière de travailler avec ces entités sont prodigués plus bas dans ce chapitre.
Facilitateurs	Un réseau de facilitateurs des exportations, tels que des cabinets comptables, des banques, des transitaires ou des organisateurs de salon peuvent se révéler très utiles.	Ils sont souvent disposés à prendre part aux briefings de mission et à assister les clients des représentants commerciaux dans leur domaine d'expertise professionnelle.
Agences locales d'importation	Certains pays d'Europe disposent d'organisations gouvernementales chargées de la promotion des exportations depuis les pays en développement. Parmi elles on peut trouver le Centre hollandais pour la promotion des importations depuis les pays en développement, le Bureau allemand de promotion des importations, et le Programme suisse de promotion des importations (sites en anglais). <sup>19</sup>	Les agences locales d'importation recherchent des entreprises du pays d'origine des représentants commerciaux qui pourraient être intéressées par un investissement dans le pays hôte. Les représentants commerciaux peuvent donc référer ces investisseurs potentiels vers ces agences, promptes à fournir une assistance. Les institutions d'appui au commerce et à l'investissement peuvent aussi aider lors de visites de haut niveau et de missions commerciales.
Agence de promotion de l'investissement du pays d'origine	Elle peut aider à organiser des missions en vue d'investissements sortants pour les investisseurs du pays d'origine.	

## Construire un réseau dans le pays hôte

Établir des relations personnelles avec les bonnes personnes est important dans les deux pays. Dans le pays hôte, c'est fondamental pour identifier et accéder aux opportunités commerciales.

### ➔ Checklist : Travail en réseau efficace

- ✓ Ciblez les personnes de l'organisation partenaire potentielle et concentrez-vous sur le développement de relations avec celles-ci.
- ✓ Faites-en sorte que la réception organisée le jour de la fête nationale soit une activité plus productive pour développer votre réseau et poursuivre vos objectifs de collecte d'informations.
- ✓ Les adhésions aux clubs sportifs ou sociaux locaux peuvent avoir leur utilité, y compris les organisations d'expatriés de votre pays ou les chambres bilatérales. Les conversations avec les autres parents d'élève à la sortie des écoles peuvent être très productives. Des intérêts partagés aident à développer des relations de manière naturelle.
- ✓ Participez aux déjeuners d'affaires et aux réceptions pour accroître votre visibilité et l'entretenir.
- ✓ Concentrez-vous sur l'écoute et le dialogue plutôt que sur un bref échange de cartes de visite. C'est la première étape vers l'établissement de relations mutuellement bénéfiques.
- ✓ Le contact personnel est essentiel. Les plateformes de médias sociaux telles que Facebook, LinkedIn et Twitter sont d'excellents moyens de communiquer avec les clients et les associations professionnelles, mais ils ne remplacent pas les rencontres en personnes.
- ✓ Les réseaux peuvent apporter des réponses, mener à des personnes disposant d'informations cruciales ou en mesure de fournir des accès, mais ce n'est pas un résultat en soi.

## Relations publiques

Les réceptions officielles consistent à offrir des déjeuner, dîners ou simplement des rafraîchissements, en les accompagnant d'objectifs d'affaires. Comme ce guide le décrivait plus haut, Asha a invité à déjeuner un contact de l'industrie locale des textiles afin de valider le rapport qu'elle était en train d'écrire pour l'association du secteur des textiles de son pays natal. Les réceptions officielles peuvent aussi consister en des événements sportifs ou culturels. Si la réception est au bénéfice d'un exportateur spécifique, celui-ci devrait donc en couvrir les frais. La dépense d'argent public se justifie lorsqu'elle sert à représenter les intérêts commerciaux du pays d'origine, de manière large, ce qui inclut la promotion des exportations et l'attraction d'investissements entrants.

La plupart des pays exigent des représentants commerciaux qu'ils gardent un historique minutieux de toutes les réceptions et leur coûts où ils ont été invités, ou qu'ils ont organisé. Les réceptions somptueuses sont inutiles, inappropriés pour les fonctionnaires publics, et peuvent être mal interprétés.

Tableau 6 : Relations publiques – Pour ou contre ?

Type de relations publiques	Pour ou contre	Coût
Petit déjeuner dans un restaurant	Informel, il peut être rapide, personnel, et permet une discussion en tête-à-tête.	Peu onéreux
Café dans un bar, bistro	Informel, il peut être rapide, personnel, et permet une discussion en tête-à-tête à faible budget.	Peu onéreux
Déjeuner à deux au restaurant	Plus formel, il n'est habituellement pas très rapide, mais très efficace pour construire un rapport de confiance.	Coût élevé par personne
Déjeuner de groupe dans un restaurant	Plus formel, plutôt long, il est efficace pour construire des rapports de confiance entre deux groupes.	Coût élevé par personne
Réception sur le lieu de travail	Modérément formelle, elle peut divertir de nombreuses personnes relativement rapidement, mais le temps est insuffisant pour des discussions en profondeur ou développer des rapports de confiance.	Faible coût par personne
Réception au domicile	Modérément formelle, elle peut divertir un nombre important de personnes assez rapidement ; elle est efficace pour renforcer des relations, mais insuffisante pour parler en profondeur. Les invités apprécient en général l'hospitalité, ce qui implique la coopération de la famille.	Faible coût par personne
Réception à la résidence du chef de mission	Formelle, exigeant l'aval du chef de mission, elle est idéale lors de visites de missions commerciales ou de ministres, et permet en général d'attirer avec succès des invités locaux de haut rang.	Coût modéré par personne
Réception dans un hôtel ou lieu similaire	Modérément formelle, elle peut divertir de nombreuses personnes plutôt rapidement, être plutôt efficace pour renforcer des relations mais insuffisante pour les discussions en profondeur ou établir la confiance ; la logistique et le service étant fourni par un tiers, elle n'a pas l'intimité d'une réception au domicile.	Coût modéré par personne
Réception dans un lieu spécial, comme un yacht ou une galerie d'art	Informelle, elle peut divertir de nombreuses personnes, en général disposées à rester plus longtemps, et se révéler efficace pour renforcer les relations et la confiance ; la logistique et le service est assuré par un tiers, et le prestige permet d'attirer des invités de haut niveau.	Coûts modérés à élevés par personne
Soirée au domicile	Informelle ou formelle, elle est efficace pour établir la confiance, fournit suffisamment de temps pour discuter des sujets dans le détail, mais exige beaucoup d'efforts du représentant et de sa famille.	Coûts élevés par personne
Soirée dans un restaurant	Informelle ou formelle, elle est efficace pour établir la confiance, fournit suffisamment de temps pour discuter des sujets dans le détail ; la logistique et le service étant assurés par un tiers, elle n'a pas l'intimité d'une réception au domicile.	Coûts élevés par personne
Invitation à un événement spécial, souvent en lien avec le pays d'origine, comme la première d'un film, un événement sportif, une galerie d'art ou une soirée au théâtre	De formelle à informelle, elle est très efficace pour établir la confiance, et fournit en général suffisamment de temps pour discuter des sujets dans le détail. Dans la mesure où elle inclut aussi une réception ou un dîner, le service est en général assuré par un tiers.	Coûts élevés par personne. Elle peut potentiellement être perçue comme un gain personnel pour un représentant commercial.

## Travailler avec l'ambassade

Tandis que de nombreux représentants commerciaux sont des diplomates de carrière, qui doivent apprendre rapidement les rouages du monde des affaires, d'autres sont des hommes ou femmes disposant d'une expérience dans les affaires, qui se retrouvent intégrés pour la première fois au sein de la structure d'une ambassade.

Quel que soit le lieu où ils sont basés, les représentants commerciaux doivent avoir une relation étroite avec le chef de mission et son équipe. En tant que représentant principal du pays d'origine, avec l'autorité sur l'ensemble des activités, y compris la promotion du commerce, le chef de mission permet d'accéder aux sphères les plus hautes et d'attirer des invités de haut rang lors de dîners ou de réceptions. Une étroite collaboration avec les équipes d'autres ambassades ou hauts commissariats permet aux représentants commerciaux d'accéder à des renseignements utiles sur les marchés, et de renforcer leur capacité à traiter des problèmes de politique commerciale.

Pour certains représentants commerciaux novices dans les cercles diplomatiques, les protocoles peuvent sembler désuets. Cependant, il est indispensable de respecter la préséance accordée aux rangs et fonctions lors des cérémonies officielles, y compris les plans de table lors des dîners, afin d'éviter d'offenser qui que ce soit.

### ➔ Checklist : Les avantages de faire intervenir le chef de mission

- Gagner un accès aux cercles les plus hauts des ministères du pays hôte.
- Permettre des actions de lobbying auprès du gouvernement hôte sur les sujets de politique commerciale.
- Permettre des actions de lobbying lors des appels d'offres publics (en prenant soin d'adopter une approche équilibrée lorsque plusieurs entreprises du pays d'origine souhaitent y répondre).
- Organiser des dîners et réceptions pour des invités de marque.
- Influencer le gouvernement du pays d'origine sur les ressources et les visites de haut niveau.
- Impliquer plus largement les équipes de l'ambassade lorsqu'un appui est nécessaire, par exemple celui du personnel en charge des politiques commerciales ou économiques.
- Organiser les visites de ministres et autres personnalités de haut rang depuis le pays d'origine.
- Mettre en avant les activités de premier plan ou les exportateurs qui réussissent dans les médias ou lors de prises de parole.

### ➔ Checklist : Les avantages de faire intervenir les collègues de l'ambassade

- L'équipe en charge des visas, pour en faciliter l'octroi lors de visites d'hommes ou de femmes d'affaires de haut niveau dans le pays d'origine.
- L'attaché militaire, pour plaider en faveur du pays d'origine sur les appels d'offres en matière de défense.
- Le conseiller en éducation, pour appuyer les efforts des universités du pays d'origine qui cherchent à attirer des étudiants du pays hôte.

- ✓ Les conseillers économiques, pour que les rapports économiques fournis soient pertinents avec les initiatives de promotion du commerce, par exemple en fournissant une analyse économique d'un secteur spécifique avant la venue d'une mission commerciale dans ce secteur.
- ✓ Le conseiller en politique commerciale, pour traiter des sujets de politique commerciale tels que les obstacles au commerce auxquels les exportateurs sont confrontés.
- ✓ Le directeur des services généraux, pour tout ce qui touche au logement, l'informatique, la sécurité et les ressources humaines.
- ✓ Le responsable de la communication, pour appuyer l'établissement d'un profil.

## S'impliquer dans les écosystèmes d'affaires

S'impliquer dans les écosystèmes d'affaires signifie chercher l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience, en collaborant étroitement avec un large éventail d'acteurs économiques qui appuient la croissance des affaires, du commerce et de l'investissement. Cela sous-entend de s'impliquer avec les entreprises de logistique, les chambres de commerce, les associations de secteur, les fournisseurs de technologie, les consultants privés et les banques.

Les écosystèmes fournissent des opportunités aux représentants commerciaux pour développer des partenariats en matière de commerce et d'investissement, avec les entreprises à la fois du pays d'origine et du pays hôte. Ils ouvrent la voie pour relier les entreprises à un stade précoce, et les soutenir durant le long chemin vers l'internationalisation. Pour les organisations de promotion du commerce, ces écosystèmes fournissent des ressources de grande valeur. Même pour les pays développés, le travail avec les écosystèmes est une manière d'étendre des ressources parfois limitées. Par exemple, une étude de cas du Centre du commerce international montre comment l'organisation espagnole de promotion du commerce, ICEX, a conclu un partenariat avec le détaillant en ligne Amazon pour qu'il fournisse un canal de vente à l'international d'aliments et de vins espagnols.

Les représentants commerciaux peuvent relier les écosystèmes du pays d'origine et ceux du pays hôte de manière à faire fructifier et s'épanouir les liens d'affaires entre les deux pays. Un bon point de départ consiste à cartographier les écosystèmes dans les deux pays, et à identifier les domaines d'intérêt commun qui pourraient être développés davantage. Il faut garder à l'esprit que l'établissement de relations au sein d'un écosystème est complexe, qu'il doit servir les stratégies nationales d'exportation, les objectifs stratégiques, et combler les lacunes en termes de ressources et de compétences.

La signature d'un Protocole d'accord entre des organisations de promotion du commerce et des organisations partenaires, ou entre des écosystèmes du pays d'origine et du pays hôte, peut donner un élan au démarrage d'une coopération, et faciliter les échanges entre les entreprises des deux pays. Cela facilite aussi les opportunités pour apprendre et partager les expériences.

Les liens et coopérations entre écosystèmes sont en pleine croissance. Voici quelques exemples :

**London's Tech City** (la Cité technologique de Londres) dispose de nombreux accords en cours, y compris avec Porto Digital, le plus grand pôle technologique d'Amérique du Sud, situé à Recife, au Brésil.

**StartUp AsiaBerlin**, établie par l'État de Berlin, intègre des parties prenantes allemandes et asiatiques des pôles de startups basés à Berlin, Manille, Jakarta et Bangalore.

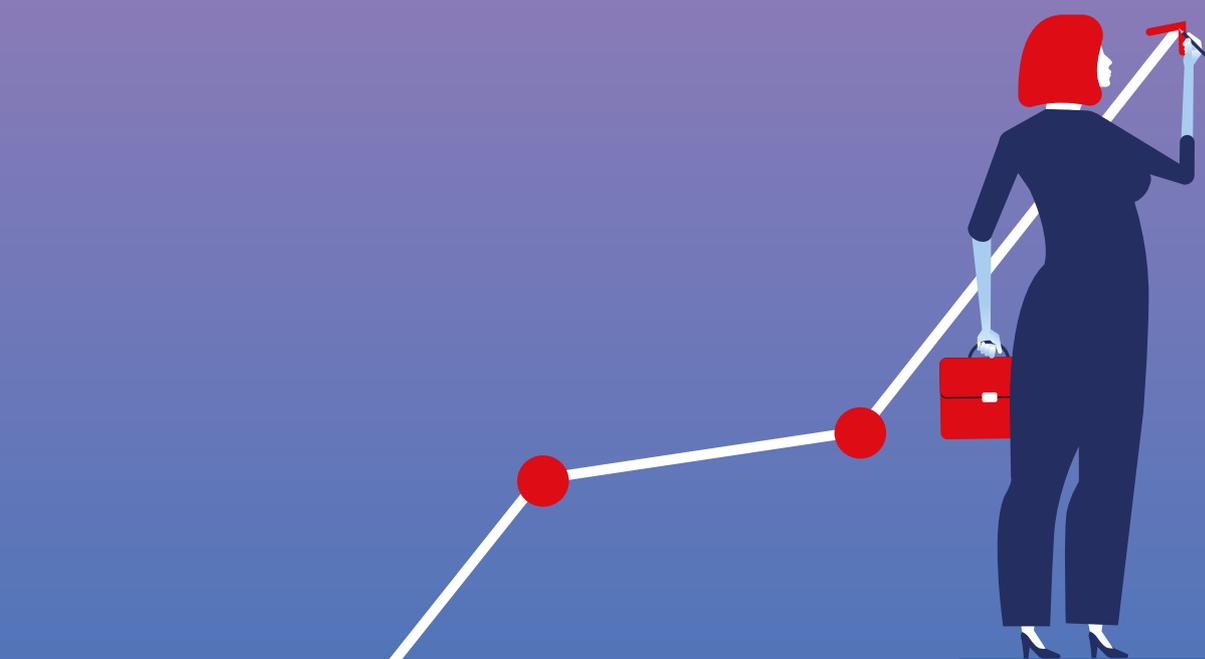
En Malaisie, l'autorité nationale normative a pris l'initiative de développer **un écosystème halal<sup>22</sup> pour les pays de L'ANASE** (Association des nations de l'Asie du Sud-Est), qui organise des formations sur les structures normatives et de certification de la conformité, les exigences en matière halal, les mécanismes d'appui gouvernementaux, et les visites techniques auprès des agences halal pertinentes.

**Le Ministre pour l'éducation et les compétences supérieures de Singapour**, Ong Ye Kung, a annoncé en 2018 un **programme de collaboration avec l'Inde, pour développer les écosystèmes en matière de technologie et d'innovation des deux pays**.

**L'écosystème finlandais d'innovation DIMECC Ltd** (*Digital, Internet, Materials & Engineering Co-Creation*) a annoncé en 2017 un partenariat de recherche cybernétique entre son tout nouvel Institut de recherche cybernétique et le Programme américain du centre de recherche coopératif des universités de l'industrie, de la Fondation nationale pour les sciences.

PARTIE 2

# Prestations d'excellence



# Approcher de nouveaux marchés

### POINTS CLÉS

- Comprendre l'éventail des entrées possibles sur un marché pour un exportateur.
- Aider un exportateur novice à se poser une série de questions stratégiques.
- Avoir une vaste connaissance du cadre juridique local en lien avec les accords entre agences et en matière de distribution, les coentreprises, etc.
- Référer les exportateurs vers des spécialistes pour les conseils et traductions juridiques ou comptables, et éviter les situations qui engagent la responsabilité juridique au cas où les choses tournent mal.
- Pour les exportateurs de services, les conseiller sur les barrières juridiques ou autres obstacles indirects au commerce.
- Le commerce des services est encore plus dépendant de relations commerciales de confiance établies sur la durée, ainsi que des aspects de crédibilité et de propriété intellectuelle.

Pour aider les exportateurs à pénétrer de nouveaux marchés, il faut tenir compte de la perspective de ces exportateurs. Comment vont-ils considérer le marché ? Que vont-ils attendre du représentant commercial ?<sup>23</sup>

Un exportateur peut approcher un représentant commercial à tout moment de son aventure à l'export. Le moment idéal pour le représentant commercial de s'impliquer avec un tel client est lorsque son entreprise est prête à pénétrer le marché et cherche à valider et mettre en œuvre ses plans de marketing à l'export. Un exportateur va considérer différents moyens pour pénétrer un marché, par exemple via un agent ou un distributeur, et va se tourner vers un représentant commercial pour demander conseil. Ce dernier devra donc être familier avec l'éventail complet des possibilités pour pénétrer le marché.

Le Tableau 8 suggère comment les différents dispositifs d'entrée sur les marchés conviennent aux différents types d'exportateurs. Il peut servir de guide aux représentants commerciaux. Si l'exportateur est à court de liquidités, par exemple, il va être difficile d'investir dans une entreprise locale. Dans ce cas, l'exportateur doit passer par un agent, un distributeur, ou vendre directement aux utilisateurs finaux.

Tableau 7 : Pénétration des marchés – La perspective des exportateurs

Dispositif	Comment cela fonctionne	Pour	Contre
Désigner un agent	L'agent est le représentant de l'exportateur. Il ne possède pas les biens mais prélève une commission.	Souvent, pas de paiement avant que les ventes ne soient finalisées.	L'agent peut avoir des intérêts conflictuels ou ne pas être performant. L'accord peut être difficile à rompre.
Désigner un distributeur	Le distributeur importe les biens, et les possède dès ce moment. Il organise aussi la distribution et le marketing.	L'exportateur est payé au moment de la livraison au distributeur. Le distributeur dispose souvent de systèmes et de personnel.	Le distributeur peut avoir des produits concurrents et peut ne pas promouvoir adéquatement les produits de l'exportateur. La couverture n'est peut-être pas nationale.
Établir une entreprise locale de fabrication ou une filiale de vente.	L'entité peut être entièrement détenue, ou être une coentreprise.	Lorsque l'exportateur est majoritaire, il en a le contrôle. Dispositif effectif lorsque l'exportateur a un acheteur bien établi.	Certains pays n'autorisent pas la propriété étrangère. Dispositif onéreux à mettre en place ; les profits peuvent prendre du temps. Manque de connaissance du contexte local. Les réseaux peuvent être des obstacles.
Vendre directement à de gros clients	Le client final, comme un grand détaillant, importe directement.	Dispositif effectif lorsqu'il y a peu d'utilisateurs finaux, ou pour les marchandises en gros. Pas d'intermédiaire.	Il n'y a personne pour défendre l'exportateur et résoudre les problèmes locaux. En général, pas d'accord à long terme.
Faire l'acquisition d'une entreprise locale	Racheter une entreprise est un raccourci pour établir une entreprise localement.	L'exportateur profite de l'emplacement, des systèmes de distribution, du personnel, des entrepôts, etc. Bon dispositif pour les services.	La culture de l'entreprise rachetée peut ne pas convenir. L'exportateur peut hériter des dettes commerciales. Réclame une diligence prudente.
Accorder une licence technologique ou de savoir-faire	La technologie ou le savoir-faire est vendu contre des redevances ou une commission.	Le niveau d'investissement requis est faible. Si le système fonctionne, le flux d'argent est continu.	L'exportateur peut perdre le contrôle de la propriété intellectuelle. Il faut un bon système d'audit pour s'assurer que l'exportateur est payé correctement.
Mettre en place une franchise	Un ensemble complet est fourni, avec une image de marque, un manuel et des instructions. En retour, des redevances sont payées, certaines à l'avance, d'autres sous forme d'un pourcentage des ventes.	Ce dispositif fonctionne bien avec les entreprises de services. Les franchisés peuvent être propriétaires de leur entreprise et donc avoir un intérêt particulier à ce qu'elle fonctionne correctement.	L'entreprise doit s'adapter aux différences du marché, dont la langue et les normes. Les différends sont fréquents, et donc un bon mécanisme de résolution est indispensable.
Former une coentreprise (joint venture)	Une nouvelle entreprise est créée grâce aux apports de l'exportateur et d'une entité locale. Les profits sont partagés selon un accord.	Le capital requis est relativement faible. L'exportateur gagne un accès aux réseaux locaux et exerce quelque contrôle.	L'exportateur hérite de la réputation du partenaire local, ce qui peut être une bonne chose ou pas, selon la réputation.
Vendre en ligne aux consommateurs <sup>24</sup>	Les produits ou services sont promus en ligne, les commandes prises en ligne, et les produits sont livrés par voie postale ou depuis des entrepôts locaux, voire en ligne aussi pour certains services.	Ce dispositif convient aux produits de faible valeur — livres, produits électroniques, vêtements, jouets. Il recourt aux systèmes de paiement électronique — PayPal, WeChat, Alipay.	Il implique de nombreuses petites transactions et beaucoup de services. Il peut être difficile de s'enregistrer dans les pays en développement sur les grandes plateformes (comme Amazon ou eBay).

Le Centre du commerce international a développé et mis à disposition sur son site Internet de nombreux modèles de contrat, couvrant de nombreux dispositifs d'entrée sur les marchés.<sup>25</sup>

## Conseiller la pénétration de marchés

Il faut encourager les entreprises à penser à long terme, et donc à développer des stratégies de marché à long terme. Même si les entreprises sont impatientes de démarrer, une stratégie inappropriée, comme de s'enfermer dans un accord avec un agent ou distributeur peu satisfaisant, peut causer la ruine du projet. Afin de les aider à mettre toutes les chances de réussite de leur côté, le représentant commercial doit poser aux exportateurs un certain nombre de questions, pour s'assurer qu'ils ont bien accordé toute l'attention nécessaire à la stratégie et aux risques.

Tableau 8 : Canaux d'entrée sur les marchés

	Investissement de capital par l'exportateur	Capital requis de l'entreprise locale	Niveau d'appui requis	Contrôle de la propriété intellectuelle conservé	Accord juridique détaillé requis	Contrôle des processus conservé	Possibilité d'expansion de l'entreprise lorsque souhaité	Convient aux petits exportateurs	Convient aux entreprises de services
Agent	Oui	Non	5	Non	Oui	Non	Non	Oui	Oui
Distributeur	Non	Oui	4	Non	Oui	Non	Non	Oui	Non
Établir une entreprise locale	Oui	Non	10	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui
Vendre directement	Non	Non	4	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui
Acheter une entreprise locale	Oui	Non	8	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui
Accorder une licence	Non	Oui	3	Non	Oui	Non	Non	Oui	Oui
Accorder une franchise	Non	Oui	7	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Coentreprise (joint venture)	Oui	Oui	8	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Vendre en ligne	Non	Non	4	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui

\*1 = appui requis par l'exportateur faible; 10 = appui requis par l'exportateur très élevé.

### ➔ Checklist : Stratégies de pénétration des marchés

- Prenez connaissance de toutes les stratégies et possibilités d'entrée possible.
- Comprenez les besoins de l'exportateur.
- Observez la culture du marché local ; ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas.
- Expliquez à l'exportateur les avantages et inconvénients des différents dispositifs d'entrée et soyez prêt à suggérer des alternatives.
- Identifiez les partenaires potentiels appropriés et fournissez l'information à leur égard à l'exportateur.
- Organisez les rencontres et réunions avec les partenaires potentiels et les autres contacts pertinents — gouvernement, associations de secteur, cabinets juridiques ou comptables, et autres conseillers.
- Suggérez de possibles structures temporaires pour établir un bureau.
- Suivez les contacts et l'exportateur après les rencontres initiales.



## ➔ Checklist: Questions à un exportateur pénétrant un nouveau marché

- Quels sont vos objectifs à long terme sur ce marché ?
- Considérant les activités de la concurrence, quelle est la stratégie de pénétration du marché ?
- Comment l'entreprise va-t-elle s'étendre sur ce marché ?
- Faut-il allouer des territoires du marché aux agents ou distributeurs ? Faut-il leur accorder des droits exclusifs ou en fonction de leur performance ?
- Comment l'entreprise va-t-elle protéger ses droits de propriété intellectuelle ?
- Quel appui marketing sera fourni aux agents ou distributeurs ?
- Les accords organisationnels peuvent-ils être modifiés lorsque le marché croît ?
- Comment l'entreprise va-t-elle être rétribuée ?
- Comment les différends seront-ils résolus ?
- Quels sont les besoins en termes d'ententes de services ? Qui va fournir les services ?
- Quels sont les besoins en personnel pour que l'entreprise puisse s'engager dans le processus ?
- Quelles sont les étapes clés pour les agents ou les distributeurs, et pour l'entreprise ?
- Quel est le critère de réussite ?
- Quand sont attendus les flux positifs de liquidités ?
- Si besoin, existe-t-il une stratégie de sortie ?
- Sous quelle forme juridique l'entreprise doit-elle opérer ?
- Quel type de contrat ou d'accord d'agence est requis ?
- L'entreprise peut-elle investir dans un futur plus ou moins proche dans des opérations sur le terrain ?

## Droit des affaires local

Le représentant commercial doit connaître le cadre juridique local couvrant la distribution et les accords d'agence, ainsi que le cadre juridique en matière d'investissement local et de coentreprise. Par exemple, il est important de savoir si la loi prévoit que le partenaire local doit détenir la majorité des parts dans une coentreprise. Il est parfois utile de mettre ces informations à disposition des exportateurs dans des brochures. Un cabinet juridique local peut être en mesure de fournir ce type d'informations.

## Droits de douane, mesures non tarifaires et normes volontaires

Le représentant commercial doit comprendre les besoins spécifiques des exportateurs et être en mesure de les conseiller sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas sur leur marché. Par exemple, il doit pouvoir identifier s'il existe des droits de douane élevés sur certains produits spécifiques, qui pourraient influencer sur la stratégie de pénétration du marché lorsque l'exportateur vise la mise en place d'opérations locales de fabrication. Dans certains cas, se conformer à des normes volontaires spécifiques peut apporter un avantage concurrentiel. Enfin, une bonne compréhension des mesures non tarifaires auxquels les exportateurs sont confrontés dans certains marchés spécifiques est essentiel pour pouvoir réussir. En plus de ces informations cruciales, le représentant commercial peut fournir des listes de partenaires potentiels et organiser les premières rencontres.

## Références

Le représentant commercial devrait éviter de se mêler de sujets juridiques ou d'autres sujets spécialisés. Il devrait plutôt avoir une liste de cabinets juridiques et comptables, et de spécialistes des affaires, vers lesquels référer les exportateurs pour des conseils d'experts et spécialisés. Il devrait aussi éviter de servir d'interprète non officiel lors des négociations commerciales, et plutôt référer le client vers des fournisseurs spécialisés dans ce type de service. Si les accords commerciaux se détériorent, le représentant commercial ne doit pas se retrouver dans une position où il pourrait être tenu pour responsable d'un point de vue juridique.

Sélectionner un agent, un distributeur ou tout autre partenaire est du ressort du seul exportateur. Le représentant commercial doit s'assurer que les exportateurs ont eu l'opportunité de considérer plusieurs partenaires de marché potentiels, sans sembler promouvoir l'un plutôt qu'un autre, et conseiller aux exportateurs de négocier des accords formels qui incluent des dispositions pour sortir de cet accord si l'agent, le distributeur ou le partenaire échoue à remplir sa part de l'accord.

Concernant les acquisitions, au-delà des conseils généraux sur des sujets tels que l'emplacement géographique ou la réputation locale de l'entreprise sur le point d'être rachetée, le représentant commercial doit présenter une liste de cabinets comptables ou juridiques fiables, offrant les conseils professionnels qualifiés, y compris la diligence due.

## Rencontrer les distributeurs

Le représentant commercial doit également conseiller aux exportateurs de visiter les structures physiques de tout distributeur potentiel, avant de décider de s'engager avec lui. Une visite des bureaux, de l'usine ou de l'entrepôt peut suffire à l'exportateur pour se faire une idée. Toutefois, les distributeurs les plus gros ou les plus impressionnants ne sont pas toujours le meilleur choix.

Pour certains exportateurs, un distributeur plus petit peut s'avérer être une meilleure option — à condition que l'entreprise puisse faire la preuve de ses liens avec les

# Veille économique : que doit savoir l'exportateur ?

### POINTS CLÉS

- La veille économique est vitale pour les exportateurs. De nombreuses informations sont disponibles en ligne, mais les exportateurs accordent davantage de valeur à la connaissance locale que les représentants commerciaux peuvent fournir.
- Observer les tendances du marché et identifier les opportunités commerciales.
- Fournir des synthèses de marché, des analyses de secteur et des fiches d'information, en utilisant les ressources locales.
- Référer les demandes de solvabilité vers une agence spécialisée.
- Conseiller sur les pratiques locales pour mener des affaires.
- Conseiller aux exportateurs de se tenir éloignés des pots-de-vin et de la corruption.

Le rôle d'un représentant commercial tient plus du consultant, avec parfois la possibilité de facturer ses services, sur la base du temps consacré. Dans tous les cas, mais surtout lorsqu'il y a des honoraires, les attentes des clients sont élevées et les représentants commerciaux doivent livrer des services de haute qualité, avec un bon rapport qualité/prix, tout en répondant aux besoins spécifiques des clients.

## Sources

Grâce à l'Internet, les représentants commerciaux et leurs clients ont accès plus que jamais à davantage de renseignements sur les marchés, avec quatre types de fournisseurs :

- **Des sources gouvernementales et institutionnelles**, telles que les douanes, le bureau des statistiques, le ministère du commerce, les associations de secteur, et les organisations de promotion du commerce ;
- **Les institutions internationales et régionales**, telles que la Banque mondiale, l'Organisation mondiale du commerce, le Fonds monétaire international, le Centre du commerce international, le Marché commun de l'Afrique orientale et australe ;

- **Les éditeurs commerciaux**, tels que Reuters, PWC, KPMG, Dow Jones, Bloomberg ; et
- **Les sources non conventionnelles**, comme les opérateurs logistiques, les banques, les détaillants et les entreprises en ligne. Google Market Finder est un exemple de service en ligne qui recommande les meilleurs marchés pour une entreprise donnée, et fournit des astuces pour effectuer des recherches sur ce marché. Il peut fournir des conseils en matière de pénétration des marchés, de paiements internationaux et de logistique. Il peut aussi aider à concevoir un plan marketing, avec des conseils sur le type de langage à user pour la publicité, sur le type d'appareil utilisé par les clients et le meilleur moyen de les atteindre.<sup>27</sup>

## Informations sur le marché local

Le représentant commercial peut ajouter de la valeur au travers d'informations non publiées qu'il obtient par son réseau local. Lors de sa réunion avec Adu, Asha lui a fourni une information de grande valeur en lui parlant de cette autre entreprise africaine qui venait de pénétrer le marché européen avec le même type de produit que ceux d'Adu. Cette information était publiquement disponible, mais pas encore largement diffusée, ce qui constituait un renseignement crucial pour Adu. Il a certainement reconnu la valeur qu'Asha pouvait ajouter et prévu de la rappeler après avoir mené quelques recherches de son côté. Il a même pu considérer l'option de lui demander d'effectuer des recherches supplémentaires, dans le cadre d'un service rémunéré, et il lui a certainement demandé son aide pour arranger des rencontres plus ciblées lors de sa prochaine visite.

Les renseignements utiles émanent du suivi de ce qui se passe sur le marché. La plupart des renseignements commerciaux ne sont pas secrets, c'est juste qu'ils ne sont pas largement et publiquement diffusés. Grâce à sa situation géographique, le représentant commercial peut suivre les changements du marché, qui peuvent n'apparaître que de manière lente lorsque les revenus montent ou baissent. Lorsque les revenus de la classe moyenne augmentent, il y a une forte demande pour les articles de consommation, comme l'alimentation, l'habillement et les activités culturelles, ainsi que pour des services de meilleure qualité comme l'éducation, la santé, le tourisme et l'hospitalité. Par exemple, la croissance économique récente de l'Inde et de la Chine a amené une amélioration considérable du pouvoir d'achat pour une partie croissante de la population. Les populations de ces deux pays ont connu une transition rapide hors de la pauvreté, qui s'accompagne d'une demande plus forte pour des aliments plus nutritifs, des conditions de vie plus confortables, des soins de santé et d'autres services de qualité.<sup>28</sup>





## Asha se penche sur les besoins en informations de marché

Asha se souvenait de ses débuts comme représentante commerciale. Elle avait été catapultée dans ce rôle commercial dans le cadre de sa prochaine mission diplomatique, n'ayant auparavant travaillé que sur des questions consulaires comme des visas, des passeports et des ressortissants en détresse. Elle avait été très nerveuse à l'idée de rencontrer des exportateurs et ignorait alors ce qu'ils allaient lui demander. Lorsque Adu, le Directeur des ventes à l'export de JKM AfricanTechnologies était arrivé dans son bureau, Asha lui avait simplement demandé en quoi elle pouvait l'aider.

«Des renseignements sur le marché, s'il vous plaît», avait répondu Adu. Il avait poursuivi: «Vos collègues des autres pays ont été d'un grand secours, et j'ai besoin de savoir qui va acheter mes produits dans votre marché. Quels sont les prix pratiqués ici pour ce genre de produits? Qui d'autre les fournit? Y a-t-il des exigences spécifiques en termes d'emballage? Y a-t-il des droits de douane à payer sur les importations? Y a-t-il des normes à respecter, et comment prouver que je suis en conformité avec ces normes? Voilà toutes les informations qui me sont vraiment utiles.» Asha s'était dit que c'était là une sacrée liste de question, et s'était demandé par où commencer.

Pour démarrer, Asha avait sorti quelques fiches d'information standards de ses dossiers. Elle les avait mises à jour récemment à l'occasion d'une mission commerciale, et les avait donc tendues à Adu. Il y avait d'abord une fiche présentant des faits contextuels sur le pays, incluant un profil pays et des indicateurs sociaux et économiques. La deuxième fiche fournissait des informations générales sur les droits de douane, les procédures douanières et une synthèse des exigences en matière de normes et de certification.

Les autres questions d'Adu allaient demander des recherches plus détaillées. La plupart de ces réponses, Adu aurait pu aller les chercher lui-même s'il avait été pointé dans la bonne direction. Asha avait donc mentionné les différents sites Internet du gouvernement, auxquels Adu pouvait accéder gratuitement, et qui lui fourniraient les réponses à ses questions détaillées. Elle avait aussi mentionné les sites des organisations internationales comme celui du Centre du commerce international, différents éditeurs de registres du commerce, ainsi que d'autres sources d'information moins conventionnelles. Asha avait été surprise par la quantité d'informations disponibles sur les sites Internet des opérateurs logistiques, avec des profils pays et des informations sur les douanes et les méthodes d'expédition. Les banques et les organisateurs de foires commerciales étaient aussi des sources utiles.

Après avoir référé Adu vers ces sources d'informations, Asha lui avait fait part de ses premières impressions vis-à-vis du marché et de l'entreprise d'Adu. Elle s'était rappelé qu'une autre entreprise africaine avait récemment annoncé son entrée sur le marché avec des produits similaires, ce qui signifiait qu'il y avait probablement un potentiel en Europe pour l'entreprise d'Adu. Elle avait suggéré à Adu de profiter de son séjour en ville pour se rendre à la chambre de commerce locale, ainsi qu'à l'association de secteur qui couvrait les technologies fournies par la société d'Adu. À bien y réfléchir, Asha s'était dit qu'Adu aurait pu effectuer certaines de ces recherches avant d'entamer son voyage, mais peu importe, elle avait été heureuse de pouvoir l'aider.

principaux clients ciblés, et qu'elle soit compatible en termes de culture et d'attentes. Le point faible lorsqu'on choisit un distributeur plus petit est qu'il puisse être limité dans sa couverture géographique. Pour les grands marchés, comme l'Allemagne ou le Brésil, l'exportateur doit se montrer vigilant face aux déclarations d'un distributeur assurant qu'il peut couvrir l'ensemble du territoire.

Un représentant commercial est habituellement au courant de ces tendances, en étudiant les statistiques économiques et au travers de son expérience quotidienne. Cela représente des renseignements de valeur pour les exportateurs novices sur un marché.

Par exemple, le représentant commercial posté dans un pays étranger va naturellement se familiariser avec les informations de ce marché, et connaître les chaînes de supermarché qui suivent leurs propres normes privées, ou les exigences locales en termes d'emballage et d'étiquetage.

Les changements dans le marché hôte peuvent amener des opportunités spécifiques. Par exemple, des frais de douane réduits à l'importation peuvent stimuler la demande pour des produits de luxe. Les changements de mode peuvent créer une nouvelle demande pour des vêtements de sport. Les préoccupations en matière de santé publique peuvent initier une tendance pour des aliments plus sains. Lorsqu'une tendance a des chances d'avoir un impact sur les exportations du pays d'origine, le représentant commercial doit s'assurer que les informations parviennent aux exportateurs, soit par le biais de l'organisation de promotion du commerce, soit par celui des associations commerciales.

La présence du représentant commercial peut parfois lui permettre d'identifier un marché de niche.<sup>29</sup> Grâce à l'observation des espaces commerciaux, combinée à l'analyse de la production, de la consommation et des statistiques internationales du commerce, il est possible d'identifier des opportunités qui ne sont pas encore visibles en dehors du pays hôte.

Les organisations d'appui au secteur privé sont censées relayer de telles opportunités vers les exportateurs au travers de leurs canaux de communication existants. Certaines organisations disposent de systèmes numériques pour identifier les exportateurs pertinents et gérer les processus de mise en relation. Le taux de réussite de ces efforts tend à ne pas être très élevé. Les exportateurs peuvent se trouver étirés par leur propre plan commercial et ne pas disposer des ressources pour suivre une nouvelle piste, à moins d'avoir déjà des plans pour un tel marché.

## Foires commerciales

Les foires et expositions commerciales sont un excellent moyen pour les exportateurs de visiter un nouveau marché. S'ils sélectionnent le bon événement, ils peuvent trouver toutes les personnes dont ils ont besoin, rassemblées au même endroit. Cela inclut les clients potentiels, les agents, les distributeurs ou encore d'autres partenaires. De plus, ils peuvent évaluer la concurrence en faisant le tour des stands.

Pour faire la publicité de leur événement, les organisateurs de foires commerciales cherchent souvent l'appui des diplomates commerciaux, ce qui facilite la tâche du représentant commercial pour faire le suivi de ces événements. Ce genre de renseignements présente de la valeur pour les organisations pertinentes du pays d'origine, qui pourraient décider d'organiser un stand national. Parce que les organisations sont souvent frileuses à participer à la première édition d'un événement commercial, le représentant commercial devrait visiter ces événements et rapporter ses observations, sur la taille de l'événement, le nombre de participants, le calibre des exposants et la qualité des stands. Des renseignements impartiaux de la part d'un représentant commercial ont plus de valeur pour les participants éventuels que le matériel de promotion offert par le site Internet de l'organisateur.

## Appels d'offres

Les appels d'offres, ou les offres à prix fixés, sont habituellement requis pour les grosses commandes, comme lors de projets d'infrastructure d'envergures tels que des aéroports, des routes, des chemins de fer, des tunnels, des hôpitaux ou des ports. Ces grands projets demandent souvent d'énormes efforts pour répondre aux exigences de l'appel d'offre, et les entreprises sont parfois amenées à démontrer qu'elles remplissent les conditions requises avant même de pouvoir soumettre une offre.

La source de financement influence en général les procédures de passation des marchés. Les soumissionnaires peuvent être limités aux pays membres de ces agences de financement, et les processus de soumission doivent suivre les procédures définies par l'organisme de financement. Les appels d'offres par les autorités ou sociétés locales pour des projets plus petits sont souvent limités aux entreprises locales, soit dans leur conception, ou pour des raisons pratiques comme l'obligation de livrer dans les délais impartis.

Le Centre du commerce international a développé un outil spécifique, Procurement Map,<sup>30</sup> qui fournit des informations sur les appels d'offres lors de processus publics de passation de marché dans plus de 100 pays, couvrant plus de 150 000 opportunités d'appels d'offres. C'est l'une des bases de données les plus importantes et à jour sur les opportunités d'appels d'offres publics au monde, et elle est disponible gratuitement sur son site Internet. Elle contient aussi des informations en matière de réglementation et d'exigence.

Le représentant commercial peut fournir des renseignements de valeur aux entreprises qui cherchent à participer aux processus d'appels d'offres, en complétant l'information disponible en ligne. Puisque la difficulté majeure du processus d'appel d'offres pour les entreprises étrangères réside dans les courts délais pour soumettre leur offre, les informations sur les appels d'offres à venir sont particulièrement utiles, de manière à permettre aux entreprises de s'y consacrer au plus tôt. À travers ses contacts locaux, un représentant commercial peut être en mesure d'évaluer si la compétition sera pleine et ouverte, auquel cas le fournisseur du pays d'origine a une bonne chance de soumissionner avec succès.

Dans certains cas, les sociétés étrangères peuvent améliorer leurs chances en se positionnant comme sous-traitant d'un soumissionnaire national majeur, pour un des aspects spécialisés du projet. Dans pareil cas, un représentant commercial peut éventuellement faciliter la mise en relation avec un des soumissionnaires locaux.

Si le fournisseur du pays d'origine se trouve être sur la liste finale de sélection, il peut être utile de pousser le processus de lobbying. Demander alors au chef de mission d'appuyer les références du soumissionnaire auprès des autorités pertinentes peut se révéler utile, mais un tel lobbying doit se faire discrètement et seulement s'il est requis, ou pleinement accepté par le soumissionnaire.

## Rapports de marché

Un représentant commercial doit parfois produire des rapports sur son marché.

Les rapports présentant une vue d'ensemble sont particulièrement utiles aux ministères du gouvernement et aux hauts fonctionnaires, et peuvent aider à rectifier des perceptions déformées ou périmées sur le pays hôte.

## ➔ Checklist: Structure du rapport de marché

- Vue d'ensemble des principales opportunités pour les exportateurs.
- Introduction avec la géographie du pays (taille, villes principales), bref historique, culture des affaires, liste des jours fériés, population et composition ethnique, gouvernement, PIB et revenu par habitant.
- Statistiques du commerce et tendances aux plus hauts niveaux, y compris les chiffres totaux des importations et exportations, avec leurs principales catégories ; comment le pays se positionne à l'international, par exemple le 15<sup>e</sup> plus gros importateur.
- Le commerce entre le pays d'origine et le pays hôte, y compris les plus grosses exportations et importations, les entreprises les plus significatives du pays d'origine participant au commerce avec le pays hôte, et les problèmes éventuels des relations commerciales.
- Les principaux investisseurs entrants et sortants entre les deux pays.
- Les principaux projets de développement ou d'infrastructure.
- Les tendances macroéconomiques pertinentes pour le pays d'origine.

Un rapport spécifique secteur préparé en amont d'une mission commerciale ou d'une foire commerciale, concernant par exemple les hydrocarbures et le gaz, les mines, ou les aliments et boissons, peut viser à compléter le rapport de haut niveau décrit ci-dessus.

## ➔ Checklist: Structure du rapport de secteur

- Synthèse du potentiel du marché pour les exportateurs du pays d'origine.
- Introduction et bref contexte de l'industrie.
- Statistiques de base sur la production, la consommation et la croissance.
- Répartition par sous-secteurs.
- Tendances de la consommation et goûts locaux, y compris les renseignements commerciaux sur de possibles modifications de ces tendances.
- Statistiques sur les exportations et importations, ainsi que sur les tendances.
- Composition de l'industrie, avec par exemple le montant de la production générée par la plus grosse entreprise.
- L'environnement réglementaire, inclus le cadre juridique, les exigences en matière d'étiquetage et les droits de douane.
- Ce que font les concurrents sur le même marché.
- Logistique, en incluant des exemples comme des problèmes d'expédition.
- Réseaux de distribution, y compris les informations sur les importateurs, les négociants en gros et les détaillants.
- Promotion et publicité.
- Références suggérées et liens vers les sites Internet pertinents.

Le caractère général de ces rapports fait qu'ils sont habituellement distribués à moindre frais, voire gratuitement aux utilisateurs. Dans certains cas, les organisations de promotion du commerce les publient directement en ligne pour un accès public.

Les fiches d'information sur des sujets spécifiques ne font pas nécessairement partie d'une présentation pays, mais elles présentent des avantages.

Pour préparer un rapport personnalisé à la requête d'une entreprise, voir le prochain chapitre.

## ➔ Checklist : Fiches d'information et gains de temps

- Détails de contact de l'Ambassade ou Haut-Commissariat, et du Bureau du commerce : adresse, noms et numéros de contact, adresse électronique, heures d'ouverture et numéro en cas d'urgence.
- Principaux départements du gouvernement, avec leur adresse et les détails de contact.
- Principales foires et expositions commerciales, leurs dates, et les détails de contact des organisateurs.
- Visites et événements à venir, comme les visites de ministres du gouvernement ou des missions commerciales.
- Entre cinq et dix cabinets juridiques de renom, avec leurs détails de contact.
- Entre cinq et dix cabinets comptables, avec leurs détails de contact.
- Entre trois et cinq sociétés de relations publiques.
- Cinq consultants marketing compétents.
- Cinq interprètes et/ou traducteurs et leurs détails de contact.
- Sites Internet utiles avec leur brève description.
- Liste de la Banque mondiale avec les réglementations commerciales locales.<sup>31</sup>
- Sources des informations sur les droits de douane et les services douaniers.
- Normes et certification.
- Partie des locaux ouverts aux services, où les visiteurs peuvent accéder aux bureaux et installations de communication.
- Un modèle pour un accord avec une agence d'importation.
- Noms des principaux journalistes qui écrivent sur le commerce.
- Cinq à dix hôtels de bonne réputation, avec leurs détails de contact et les tarifs spéciaux négociés pour leurs clients.
- Informations sur les transports locaux — entreprises de location de voiture, taxis, bus et trains.
- Médecins, dentistes, hôpitaux et pharmacies.
- Jours fériés, événements principaux et festivals.

Ces fiches d'information ou dépliants doivent être vérifiés et mis à jour régulièrement, de manière mensuelle, pour s'assurer que l'information est toujours d'actualité, surtout en ce qui concerne les sites Internet et les détails de contact.

## Rapports de solvabilité

Les représentants commerciaux reçoivent parfois des demandes d'information concernant la solvabilité de partenaires potentiels. Il est difficile de connaître la position financière précise d'une entreprise ou d'un individu, et la meilleure pratique consiste à référer la requête vers une agence spécialisée, telle que Dun and Bradstreet<sup>32</sup>, Equifax<sup>33</sup>, Experian<sup>34</sup> or Creditsafe.<sup>35</sup>

## Culture des affaires

Les conseils en matière de culture des affaires doivent être axés sur les différences entre la manière de faire des affaires dans le pays hôte et celle du pays d'origine. Dans certains pays, par exemple en Amérique latine, les affaires sont une activité sociale basée sur les relations personnelles. Les gens font des affaires avec des personnes plutôt qu'avec une entreprise. Cela peut se traduire en dîners, déjeuners, rassemblements familiaux, et une grande part de conversation sociale, afin d'établir les liens personnels avant de passer aux affaires. Dans d'autres pays, une telle socialisation peut être perçue comme une perte de temps et d'argent, et l'enjeu est d'aller droit au but, de négocier l'accord et de signer le contrat.

## Ponctualité

Les attitudes vis-à-vis de la ponctualité varient aussi. Dans certains pays, arriver en retard lors d'une réunion peut être vu comme un manque de courtoisie, et risque de saper les perspectives d'affaires. Dans d'autres cultures, les horaires d'une réunion sont plutôt vus comme un but, et l'heure réelle de début dépend de facteurs comme les conditions de trafic ou si la réunion précédente s'est terminée tard. Ceci peut parfois entraîner des annulations de dernière minute ou des requêtes pour repousser la réunion.

## Étiquette

Les conseils prodigués par le représentant commercial sur la culture des affaires doivent aussi couvrir des sujets comme l'étiquette vestimentaire, et en particulier le degré de formalité des habits, ou comme les contacts physiques, à commencer par les poignées de mains. De plus, le représentant commercial doit fournir des conseils sur les habitudes et les comportements en matière de genre dans le pays hôte. Cela inclut les attentes vis-à-vis du code vestimentaire des femmes, qui peut refléter les habitudes religieuses ou sociales, ainsi que les règles pour les contacts physiques. Dans certains pays, la poignée de main peut être considérée comme normale pour les hommes, mais pas pour les femmes.

Même s'il existe des sites Internet utiles avec des profils pays qui incluent la manière de faire des affaires,<sup>36</sup> le représentant commercial est le mieux placé pour offrir des conseils en raison de sa compréhension de la manière dont elles sont conduites dans le pays d'origine.

## Corruption

Tandis que les pots-de-vin et la corruption font encore partie de la culture des affaires dans certains pays, le représentant commercial doit toujours conseiller aux exportateurs d'éviter de se retrouver impliqué dans de telles pratiques. De nombreux pays disposent à présent d'un cadre juridique qui rend illégal l'offre, la promesse, la donation, la requête, l'accord, la réception ou l'acceptation de pots-de-vin. Ces cadres ont souvent une application hors du territoire, signifiant qu'un exportateur risque d'être poursuivi dans son pays d'origine ou dans un pays tiers pour de telles activités sur un marché étranger. Une application mondiale et agressive des lois anticorruption se traduit par l'augmentation de la fréquence des cas, du montant des amendes et pénalités, ce qui fait de la conformité des entreprises en la matière un élément crucial.

# Services personnalisés aux entreprises

### POINTS CLÉS

- L'aide générale aux entreprises à se préparer à l'export est une tâche qu'il vaut mieux mener dans le pays d'origine.
- L'aide à un exportateur qui se prépare pour un marché particulier est plus efficace en fournissant des conseils personnalisés.
- Les rapports personnalisés sont souvent des services payants et doivent donc être de la meilleure qualité
- Les programmes de visite du marché pour les exportateurs suivent en général la production d'un rapport personnalisé.
- Pour toute mission, se mettre d'accord sur les attentes et les délais de livraison.

Les services qui développent les capacités à l'export se concentrent sur la préparation à l'export, les conseils à l'export, et l'environnement des exportations. Bien qu'il soit habituellement plus efficace en termes de coûts de fournir de tels services dans le pays d'origine, les représentants commerciaux peuvent fournir des conseils personnalisés sur l'environnement du marché de leur pays hôte, et sur la manière d'y accéder. Ces services sont plus adaptés aux besoins spécifiques d'un client particulier que les rapports de marché de haut niveau décrits dans le chapitre précédent.

## Rapports sur mesure

En plus des rapports de haut niveau que le représentant commercial tient à disposition de tous les exportateurs, les entreprises qui sont sérieusement intéressées par le marché du pays hôte ont besoin d'informations spécifiques à leur produit. Fournir une telle information est une activité exigeante qui prend du temps, mais qui présente un fort potentiel de mener vers la conclusion d'accords d'exportation. Dans certains cas, le représentant commercial sous-traite de tels rapports à la chambre de commerce locale ou à des sociétés de consultance. Dans d'autres cas, le représentant commercial et son équipe y travaillent eux-mêmes. Quelque que soit la manière, il peut être utile de remplir un simple formulaire pour collecter les informations sur le client et sa demande de services (voir l'Annexe 2).

Il est vital de se mettre d'accord sur les termes de référence avec le client dès le tout début. L'expérience montre que lorsqu'un client n'est pas satisfait à propos d'un rapport, c'est souvent parce que le représentant commercial n'a pas compris ce que l'entreprise attendait, ou parce que ses attentes n'ont pas été bien gérées. Même si le format précis sera différent selon le mandat et les termes de référence, le Tableau 9 fournit un échantillon du contenu d'une présentation de marché.

**Tableau 9 : Structure personnalisée des présentations de marché**

1. Synthèse
2. Description du produit ou service
3. Statistiques sur la production, la consommation et le commerce à l'étranger <ul style="list-style-type: none"> <li>• Importations</li> <li>• Exportations</li> <li>• Stocks</li> <li>• Consommation apparente</li> </ul>
4. Caractéristiques du marché (différences démographiques régionales, tendances)
5. Accès au marché (droits de douane, taxes, licences, droit du travail)
6. Concurrence, prix et positionnement
7. Canaux de distribution
8. Pratiques commerciales
9. Pratiques et moyens de paiement
10. Normes, emballages et étiquetage
11. Promotion des ventes (promotions chez les détaillants et coûts associés, foires commerciales, médias, etc.)
12. Perspectives du marché
13. Acheteurs potentiels
14. Importateurs et distributeurs potentiels, ou partenaires potentiels de coentreprise
15. Liste des adresses utiles
16. Liste des sources

Avant de se lancer dans les recherches pour un rapport personnalisé, le représentant commercial doit clairement comprendre les détails techniques du produit ou service de l'exportateur. C'est la base du travail avec les contacts locaux, et il faut donc que ces informations soient exactes.

Il est important que le représentant commercial soit clair et réaliste sur ce qu'il peut et ce qu'il ne peut pas faire pour le client, ainsi que sur le délai pour livrer le rapport. Il doit informer le client sur les progrès en cours et fournir des mises à jour, pour que le client puisse s'assurer que le rapport prenne bien la bonne direction.

Il n'y a pas de meilleure recherche que celle qui se fonde sur les discussions avec les personnes du marché, que ce soit par téléphone ou lors de visites, lorsque c'est possible. Toutefois, le représentant commercial doit se montrer prudent durant ces conversations et ne pas aller au-delà de ce qui a été convenu avec le client, pour ne pas divulguer des informations commerciales détaillées sur l'exportateur sans sa permission.

Des photos des environnements possibles de revente au détail, ou des produits des concurrents, peuvent être très efficaces. Même si un représentant commercial prend de telles photos dans un lieu public, il devrait être muni d'une lettre officielle du chef de mission expliquant son rôle et le but de ces photos.

Les informations les plus importantes pour un exportateur explorant un nouveau marché sont souvent la liste des acheteurs intéressés et celle des partenaires potentiels. Même si les représentants commerciaux identifient en général uniquement les partenaires dotés d'une solide réputation, le client est toujours tenu de vérifier pour lui-même au plus tôt, y compris la solvabilité des partenaires potentiels, avant de prendre tout engagement.

Dans certains cas, les recherches peuvent ramener des résultats décevants vis-à-vis des attentes de l'exportateur. Même si ce dernier n'est pas satisfait du rapport, à condition que la recherche ait été scrupuleuse et rigoureuse, le conseil selon lequel le marché n'est pas approprié est peut-être l'aide la plus précieuse que l'entreprise puisse recevoir. Cela peut permettre à l'entreprise d'économiser des montants considérables qui auraient été consacrés en vain à des efforts de promotion, et permet surtout de réallouer les ressources de manière plus productive sur d'autres marchés. De mauvaises nouvelles à une étape précoce constituent en fait de bonnes nouvelles.

Le rapport peut inclure des conseils personnalisés à un client sur les problèmes d'accès au marché, y compris le contexte réglementaire et le besoin de validations spécifiques ou de licences, les exigences en termes d'emballage et d'étiquetage, ainsi que des considérations en matière de responsabilité sociale de l'entreprise. Pour les biens soumis à des restrictions, tels que les équipements militaires ou le minerai non transformé, l'exportateur devrait être invité à consulter les autorités de son pays d'origine afin d'établir la position du gouvernement en matière de licence d'exportation sur ces produits, et de soumettre une demande de licence le cas échéant.

De nombreux produits, et en particulier les aliments, doivent être en conformité avec les lois en matière d'étiquetage. Il peut être judicieux pour le représentant commercial d'avoir une copie de ces lois à disposition, et de pouvoir la distribuer. La conformité aux lois en lien avec les matières dangereuses est également essentielle pour les exportateurs. Ils peuvent avoir besoin de conseils spécialisés sur ce sujet, et sur la manière d'obtenir la certification appropriée auprès des organisations compétentes.

Lorsque des animaux, ou produits apparentés sont impliqués, il est important de savoir comment les produits du pays d'origine sont affectés par les réglementations en matière de quarantaine ou de santé. Il peut être utile d'avoir une fiche d'information avec tous les détails sur les exigences en termes de prétraitement ou de certification. Le département local des douanes ou de la quarantaine est habituellement la source irréfutable pour ce genre d'informations.

L'emballage à l'export est un sujet plus complexe. Il varie selon les articles tels que les aliments, les produits pharmaceutiques, les produits dangereux ou les machines, qui exigent tous des traitements différents. Toutefois, les agents et importateurs peuvent fournir des directives sur les emballages de haute qualité, et sur ce qui est acceptable ou pas.

## Programmes de visite du marché

Les exportateurs commissionnent souvent des rapports personnalisés en prévision d'une visite de marché. Une telle visite fournit à l'exportateur l'opportunité de rencontrer personnellement les partenaires potentiels et les autres contacts pertinents, ainsi que celle de voir par eux-mêmes le marché et vérifier les conseils et informations offerts par le représentant commercial.

L'exportateur peut aussi demander de l'aide au représentant commercial pour organiser le programme de visite. Les représentants commerciaux sont bien placés pour ce travail en raison de leur position au sein de l'ambassade ou de l'association professionnelle, permettant d'ouvrir des portes qui sinon resteraient closes pour un visiteur commercial individuel. L'organisation du programme est un service personnalisé, considéré par de nombreux pays comme un service facturable, pour lequel l'exportateur s'acquitte d'honoraires sur la base du temps nécessaire à l'organisation.

Le programme inclut habituellement des rendez-vous avec des contacts préétablis et vérifiés, en spécifiant l'heure et le lieu. Le représentant commercial doit toujours essayer de rencontrer personnellement l'exportateur. Les exportateurs apprécient grandement de telles réunions, qui peuvent aussi permettre au représentant commercial d'en apprendre plus sur l'entreprise et ses plans pour le marché.

Les programmes varient en fonction des besoins des visiteurs, mais en règle générale intègrent des rencontres avec les acteurs suivants : le représentant commercial ; des importateurs ; la chambre de commerce ; les représentants du gouvernement ; les détaillants ; les agents ou partenaires potentiels ; les organisateurs de foires commerciales ou des agents publicitaires ; des avocats ou des comptables locaux ; et toute autre personne pertinente pour les besoins de l'exportateur.

Généralement, les représentants commerciaux n'ont pas obligation d'accompagner le visiteur durant son programme de visite, bien que leur présence puisse parfois être bénéfique pour appuyer la crédibilité du visiteur. Dans certains cas, de telles visites peuvent fournir au représentant commercial un aperçu, ou des informations plus larges pour son propre intérêt. Si un représentant commercial est aussi responsable de l'investissement entrant, les visites peuvent ouvrir la voie à des discussions sur les possibilités d'investir dans le pays d'origine.

Le représentant commercial doit essayer de regrouper les rendez-vous sur le plan géographique, afin de minimiser pour l'exportateur le temps consacré aux déplacements. Le programme devrait ainsi inclure des conseils sur les transports entre deux réunions, et des informations générales sur la personne que l'exportateur s'apprête à rencontrer. Si des services d'interprétation sont requis, le représentant commercial réfère habituellement l'exportateur vers des services professionnels en la matière. Par ailleurs, le représentant commercial aura généralement passé des accords avec des hôtels locaux où les visiteurs commerciaux peuvent loger à des prix négociés, et il faut donc partager cette information avec le visiteur. Il est préférable que le représentant commercial ne se charge pas lui-même de la réservation, afin de ne pas engager sa responsabilité si l'exportateur devait annuler à la dernière minute.

## Gérer les requêtes spéciales

Au-delà des rapports de marché et des programmes de visite, il existe aussi tout un éventail de travail de consultance personnalisée que le client peut demander à un représentant commercial, par exemple : avoir un premier entretien avec les agents potentiels, et sur cette base fournir une liste de priorités ; développer un programme complet pour la mission commerciale d'une association de secteur ; organiser une réception et établir la liste des invités ; organiser une dégustation dans un grand supermarché ; accueillir un déjeuner ou un dîner avec les principaux contacts du marché.

Ces exemples ne sont qu'indicatifs, dans la mesure où les demandes des clients peuvent être sans fin. Il faut parfois que le représentant commercial établisse des priorités lorsqu'il fait face à des demandes trop nombreuses. Cette situation est fréquente lorsque le représentant commercial fait partie d'une petite équipe dans une ambassade, et qu'il est responsable pour un large éventail d'activités. Pour gérer ce type de situation, voici quelques techniques utiles : facturer les services fournis puisque

les clients ne paient que pour les services dont ils ont vraiment besoin ; poser une limite de temps sur les heures et journées consacrées à chacune des tâches ; et référer le client vers une chambre de commerce ou un consultant privé.

## ➔ Checklist : Gérer les requêtes spéciales

- Comprenez ce que veut exactement le client. Ceci requiert une bonne capacité d'écoute et la volonté d'avoir des discussions en profondeur pour s'assurer que les deux parties se comprennent.
- Développez un contrat simple, signé par les deux parties, afin de clarifier les attentes.
- Mettez-vous d'accord sur des délais réalistes.
- Soyez clair sur ce qui sera fourni et ce qui ne le sera pas. Par exemple, l'organisation d'une réunion avec un ministre du gouvernement peut être difficilement réalisable.
- Tenez le client informé. Les clients sont arrangeant lorsqu'ils ont l'impression d'être tenus au courant. Ils peuvent aussi se montrer implacables lorsqu'un projet est soumis avec retard, même pour de bonnes raisons, lorsqu'ils n'ont pas été informés des retards probables.
- Assurez le suivi : sondez les autres besoins du client, qui pourraient venir s'ajouter au service de consultance ou garantir une mission de suivi.
- Lorsque les services sont facturés, la facture doit être envoyée sans délai.

# Fournir des services de promotion commerciale

### POINTS CLÉS

- Les exportateurs participant à une mission commerciale ou sur un stand national d'une foire commerciale peuvent réaliser des choses qu'ils n'auraient pas pu de manière individuelle.
- Les missions menées par un ministre ou une autre personne de haut rang peuvent souvent avoir accès aux décideurs au plus haut niveau du pays hôte, mais il est nécessaire de connaître les objectifs que le ministre ou la personne de haut rang souhaite atteindre.
- Les foires commerciales présentent des avantages car c'est l'organisateur qui s'occupe d'attirer l'audience et gère la plus grande part de la logistique. Elles peuvent également être combinées avec des missions commerciales, et des visites d'entreprises ou de clients.
- Les promotions en magasin peuvent promouvoir des produits nationaux et l'image de marque nationale auprès des consommateurs de détail.
- Il est parfois judicieux d'emmener un groupe d'acheteurs du pays hôte dans le pays d'origine.
- Un dîner ou une réception bien organisés peuvent être le point culminant d'une mission, d'un salon commercial ou d'une visite de haut niveau, en fournissant aux visiteurs une occasion d'engager la conversation avec les principaux invités du pays hôte.
- Les séminaires, les forums académiques et les webinaires sont de bons outils pour la promotion des services d'exportation.

Un des rôles principaux des représentants commerciaux est de mettre en relation les acheteurs et les vendeurs. Bien qu'il y ait de nombreuses manières d'y parvenir, les plus populaires sont les missions commerciales, et les foires et expositions commerciales.

## Missions commerciales

Les missions commerciales peuvent permettre l'accès au gouvernement et aux entités commerciales clés, qui aurait été difficile à garantir lorsqu'une entreprise visite seule le marché. Les entreprises bénéficient également du voyage en groupe et peuvent tirer des leçons des expériences de chacun des membres du groupe.

Il existe deux types de mission, qui doivent être gérés de manière différente :

- Une mission commerciale de haut niveau, menée par un chef d'État, un membre de la famille royale, un premier ministre, un ministre du gouvernement ou un gouverneur de province — des directeurs exécutifs accompagnent en général ce type de délégation ; et
- Une mission commerciale menée par un chef d'entreprise, et accompagné par des représentants de plusieurs autres sociétés.

## Missions commerciales de haut niveau

Lorsqu'un ministre du gouvernement, ou une autre personne de haut rang, est impliqué, le représentant commercial doit avoir une idée claire des objectifs de la mission bien avant la visite. Ceux-ci doivent être négociés et validés avec le cabinet de la personne de haut rang. Du côté du pays hôte, c'est en général le département du protocole du ministère des Affaires étrangères qui gère de tels arrangements.

Si la personne de haut rang est une personnalité politique, sa préoccupation est probablement de maximiser les bénéfices politiques de la visite dans son pays d'origine. Habituellement, les figures politiques souhaitent annoncer des nouveaux accords commerciaux ou des projets d'investissement majeurs qui vont créer un grand nombre d'emplois dans le pays d'origine. Ils recherchent également l'opportunité d'avoir de bonnes photos. Les entreprises concernées peuvent accueillir favorablement la publicité offerte par la présence de la personne de haut rang, mais ceci n'est pas toujours garanti, et toute annonce doit être méticuleusement discutée et acceptée par toutes les parties.

Le représentant commercial peut aussi demander à la personne de haut rang de s'engager dans des accords qui ne sont pas encore prêts à être signés ou annoncés (lorsque son implication peut permettre de faire avancer le processus). Puisque dans un tel cas il n'y a pas de résultat immédiat, il faudra sans doute convaincre le cabinet de la personne de haut rang. Le représentant commercial peut aussi servir d'intermédiaire entre ce que la personne de haut rang attend de sa visite et ce que le gouvernement hôte espère.

Le représentant commercial gère le programme de la mission en fonction de l'agenda du ministre. Un des bénéfices majeurs d'une mission emmenée par un ministre est que ce dernier ouvre l'accès aux personnalités les plus importantes du pays hôte. Par exemple, si la mission est menée par le ministre du commerce du pays d'origine, le représentant commercial est pratiquement certain de pouvoir obtenir une réunion avec le ministre du commerce du pays hôte. Les membres de la mission peuvent se joindre à cette réunion et en général participer à la discussion. Cela leur permet de soulever des problèmes en lien avec des opportunités ou des défis commerciaux, comme par exemple des délais trop longs dans les ports. Ils peuvent également poser des questions sur les appels d'offres publics auxquels ils ambitionnent de soumissionner, ou à propos d'autres sujets commerciaux. Si elles sont mises à profit, de telles missions peuvent apporter de grands bénéfices à la personne de haut rang et aux membres qui l'accompagnent.

## Missions commerciales à l'initiative d'une entreprise

Une chambre de commerce ou une association commerciale est probablement l'organisme qui va organiser une mission commerciale qui n'est pas emmenée par une personne de haut rang. Habituellement, c'est un homme d'affaires important — ou une femme d'affaires — qui mène ce genre de mission. Les membres de la mission peuvent rester en groupe pour la première matinée, qui prévoit habituellement une présentation générale, et fait appel à une chambre de commerce ou une association de secteur. Mais pour le reste de la visite, les membres suivent en général leur propre programme.

Dans de nombreux cas, le représentant commercial a été mis à contribution en amont pour préparer les programmes individuels de chacun des membres de la mission. Certaines politiques gouvernant le travail des représentants commerciaux prévoient que ce service soit rémunéré par le membre bénéficiaire.

Dans les deux types de mission, mais en particulier celles menées par des personnes de haut rang, le représentant commercial doit toujours clarifier comment les coûts liés à la mission seront couverts. Il doit savoir à l'avance qui va payer pour les billets d'avions, les transports du groupe, les hôtels, les frais de réception, etc. Trop souvent, cet aspect n'est pas clarifié, ce qui provoque des frictions après coup. Dans certains cas, les entreprises participantes ont pu bénéficier de subventions de la part du gouvernement, en général grâce à leur engagement au sein de l'organisation de promotion du commerce ou d'une autre agence.

Une bonne pratique, même si elle engage des frais supplémentaires, est de produire une brochure de mission à l'avance. Le représentant commercial doit alors savoir qui va payer pour la brochure et qui doit l'élaborer. Il est souvent plus judicieux de publier la brochure sur le marché hôte, où le représentant commercial peut la faire traduire dans la langue locale et l'utiliser à des fins publicitaires avant l'arrivée de la mission.

Le représentant commercial devrait laisser les délégués de la mission organiser leur propre voyage à l'international, mais le plus souvent, les membres d'une mission souhaitent voyager avec la personne de haut rang, puisque la possibilité de l'approcher est une des principales motivations pour faire partie du groupe. Pour des raisons logistiques, c'est mieux si tous les membres de la mission séjournent dans le même hôtel, avec des bus pour conduire la mission aux réunions, en tant que groupe. Habituellement, la personne de haut rang et le chef de mission du pays d'origine, ou le consul général, vont voyager dans une voiture en tête du convoi, tandis que le reste de la délégation suit dans un ou deux petits bus.

Une mission réunissant environ dix entreprises est en général de taille idéale. Un groupe de plus de 20 est difficile à gérer lors des réunions commerciales, alors qu'un groupe de moins de cinq aura un faible impact.

## ➔ Checklist : Organiser une mission commerciale

### Avant

#### Établir le calendrier

- Définissez les dates de la mission au moins trois à six mois à l'avance, surtout pour les missions à haut profil. Les ministres et les directeurs généraux des grandes entreprises des deux pays ne seront probablement pas disponibles avec un préavis plus court. D'un autre côté, il peut être difficile d'obtenir un engagement ferme de la part des hauts responsables politiques si l'organisation se fait avant.
- Un calendrier approprié est essentiel. Choisissez les dates qui coïncident avec des événements utiles, afin d'encourager les synergies. Évitez les jours fériés, les dates d'autres missions ou autres événements, ou toute autre date qui peut détourner l'attention de la mission.
- Si des personnes de haut rang sont impliquées, il faut vous accorder sur la mission avec le gouvernement du pays d'origine dès le début, et établir qui sera la personne de liaison du côté du gouvernement du pays d'origine.
- Les membres d'une mission emmenée par un ministre devraient être des hommes d'affaires — ou femmes d'affaires — de haut niveau. Ils doivent accompagner le groupe sur l'ensemble du programme. Des remplaçants de niveau inférieur ne devraient pas être autorisés à participer.

**Programme**

- Élaborez un programme fait d'événements, de réunions et de visites. Restez réaliste en termes de calendrier, afin de tenir compte des délais causés par le trafic ou des réunions qui se prolongent.
- Confirmez les salles, surtout lors de réunions de haut niveau.
- Établissez les itinéraires, y compris les endroits à visiter, et les raisons de les visiter, ainsi que la durée de la visite sur chaque site.
- Évitez les visites de courtoisie. Visez plutôt des réunions avec des objectifs commerciaux sérieux.
- Si possible, évitez les époux ou épouses accompagnant. Si les époux ou épouses des personnes de haut rang sont impliqués, ils peuvent nécessiter un programme parallèle, ce qui double le travail.
- Vérifiez qu'il n'y ait pas de jours fériés ou d'événement local majeur qui pourrait affecter le programme.

**Préparation**

- Visitez les sites et salles à l'avance, testez les itinéraires, identifiez les risques et la manière de les réduire.
- Validez un budget pour la mission, et confirmez qui va couvrir chacun des coûts.
- Essayez de participer à la présentation de la mission dans le pays d'origine avant le départ de la délégation. Si ce n'est pas possible, participez par vidéo conférence.
- Enregistrez les invités dans les hôtels avant leur arrivée afin de leur épargner du temps à l'arrivée. Si le vol arrive tôt le matin, les personnes de haut rang et les membres de la mission devront être enregistrées au plus tôt, pour leur permettre d'accéder à leur chambre après le vol.

**Pendant****Accueillir**

- Pour une mission menée par un ministre, allez à l'aéroport pour accueillir la délégation.
- À son arrivée, distribuez un dossier de bienvenue avec le programme complet pour chacun des membres de la mission.
- Faites une brève présentation dès que possible après son arrivée. Mettez à jour la délégation sur la situation actuelle dans le pays, y compris les développements politiques ou économiques récents, tracez les grandes lignes du programme, et expliquez tous les arrangements logistiques.
- Demandez à tout le monde d'être ponctuel, en leur demandant par exemple de se réunir dans le salon de l'hôtel 15 minutes avant le départ.
- Organisez une session de clôture à la fin de chaque journée pour discuter des progrès et recevoir les avis des intéressés.

**Après**

- Après la mission, préparez un rapport d'évaluation et soumettez-le à l'autorité compétente du pays d'origine. Le rapport devrait mettre en avant ce qui a été accompli et détailler toute action acceptée pour effectuer le suivi de la mission.
- Remerciez toutes les parties du pays hôte qui ont accueilli, rencontré et aidé la délégation. Cela permet de maintenir les bonnes volontés, ce qui est essentiel pour la prochaine mission.

## Foires et expositions commerciales

Les grandes foires commerciales internationales rassemblent de larges groupes d'acteurs d'un secteur particulier dans un même endroit et au même moment. Elles offrent une manière efficace de rencontrer de nombreux contacts pertinents en un temps plutôt court, permettant parfois de promouvoir à la fois l'investissement entrant et le commerce. Les foires commerciales peuvent être combinées avec des missions commerciales et des visites aux partenaires potentiels du marché.

Le représentant commercial se retrouve impliqué lorsque la foire commerciale se tient dans le pays hôte et que le pays d'origine y organise un stand ou un pavillon. L'organisation de promotion du commerce du pays d'origine, ou une association professionnelle se charge en général d'organiser la participation. Les gouvernements accordent parfois des subventions aux entreprises participantes et demandent à l'organisation de coordination de recruter une délégation.

L'organisateur de la foire commerciale dans le pays hôte réalise le gros du travail, s'assurant d'attirer le public et gérant la logistique. Les organisateurs sont plutôt enclins à attirer des délégations nationales et sont souvent prêts à accepter des services additionnels pour de tels groupes, y compris l'organisation de rencontres avec des acheteurs potentiels.

Le représentant commercial fournit un appui logistique, aide les exposants à établir des contacts localement, et les conseille sur les pratiques d'affaires locales. Certains marchés ont de nombreuses foires commerciales, et le représentant commercial peut être sollicité pour conseiller lesquelles sont pertinentes pour une participation du pays d'origine.

### ➔ Checklist : Déterminer la participation à une foire commerciale

- Un groupe d'au moins cinq à dix exportateurs du pays d'origine sont intéressés par l'événement.
- La foire commerciale a une portée internationale, en attirant les acheteurs d'un grand nombre de pays. Dans ce cas, contactez vos collègues des autres pays pour étendre les possibilités de réunions potentielles au-delà des seuls contacts de votre pays hôte.
- Il y a une bonne compatibilité avec les objectifs larges de commerce et d'investissement, ainsi que les priorités de votre pays d'origine.
- L'événement présente un solide historique en matière d'attrait des acheteurs et exposants. Visitez la foire avant de recommander d'y participer. Obtenez les statistiques de présence des organisateurs de la foire, et voyez le degré d'activité qui y règne, si les stands sont bien présentés, et si le programme est pertinent.
- La foire s'accompagne de conférences et de séminaires. De tels événements parallèles sont souvent instrumentaux pour attirer des visiteurs de haut niveau.
- Vous disposez du personnel et des ressources pour fournir un appui.
- Vous disposez de suffisamment de temps pour gérer ce projet de manière appropriée.
- La foire commerciale ne chevauche pas d'autres engagements ou des jours fériés.

## ➔ Checklist: Organiser des stands nationaux pour les foires et expositions commerciales

### Avant

- Planifiez la participation bien à l'avance (huit à douze mois) afin de vous assurer d'un bon emplacement pour le stand national. Les espaces sont souvent loués une année à l'avance.
- Validez un plan de projet et allouez les rôles, en tenant compte du contenu, des honoraires de l'organisateur pour ses efforts, et partagez le travail entre le bureau responsable dans votre pays et votre bureau à l'étranger.
- Engagez les sous-traitants pour la conception et la construction du stand, et gérez la publicité, le marketing et les transports de fret. Bien souvent, les organisateurs peuvent recommander des fournisseurs pour ces services.
- Restez en contact régulier avec l'équipe de votre pays. Connaître des entreprises nationales intéressées par ce marché peut aider à recruter des participants. Évaluez les entreprises participantes et informez-les clairement des bénéfices et de leurs responsabilités. Encouragez-les à préparer leur matériel pour la foire dans la langue du pays hôte.
- Les entreprises participantes doivent connaître les bonnes procédures pour importer leur matériel d'exposition. En général, l'organisateur de la foire peut aider avec cet aspect.
- Les entreprises doivent être claires sur leurs attentes à propos de cet événement. Veulent-elles trouver un représentant local, identifier de nouveaux acheteurs, appuyer un agent existant, ou renouveler leurs contacts sur le marché? Ces objectifs conviennent parfaitement aux participants d'une foire commerciale.

### Pendant

- Si la foire ou l'exposition commerciale est importante, qu'elle accueille un pavillon national ou une forte participation de votre pays, rendez-vous sur la foire tous les jours.
- Selon le marché, assurez-vous que des interprètes soient disponibles.
- Lors de la première journée, faite le tour des stands des exposants de votre pays et présentez-vous, offrez votre aide, que les exposants fassent partie du groupe national ou non.
- Préparez des brochures d'information pour les distribuer aux exposants novices sur ce marché, par exemple sur le pays et la manière d'y faire des affaires.
- Les exposants peuvent parfois demander au représentant commercial des informations sur les partenaires ou acheteurs potentiels qui visitent leur stand. Réitérez vos conseils de prudence lors de la sélection d'agents et de distributeurs locaux, et de ne pas se précipiter dans un accord simplement parce qu'ils ont montré un intérêt.

### Après

- À la fin de l'événement, demandez aux participants s'ils ont atteint leurs objectifs avec succès. Cette information peut être capitale lorsqu'il faudra décider l'année suivante de reprendre un groupe national. Cela peut se faire au travers d'une enquête de satisfaction client ou un formulaire d'évaluation (voir l'Annexe 3). Ces données sont extrêmement importantes pour vous aider, ainsi que les partenaires de votre pays, à évaluer les résultats et l'événement lui-même.

Certains événements de grande taille, tels que les World Expos, sont plus tournés vers la construction de l'image de marque des pays, et demandent un volume conséquent d'efforts. En général, les pays assignent une personne ou une équipe pour gérer ces événements, même si le représentant commercial peut faire office de liaison avec les organisateurs locaux. À l'inverse, il peut parfois s'agir d'une simple exposition du pays, pour laquelle le représentant commercial peut prendre la direction des opérations et organiser une présentation en lien avec un secteur spécifique. Les exposants présentent en général des produits, de la littérature, et du matériel promotionnel. Même si la présentation de catalogues est une option moins onéreuse, elle est aussi moins attractive pour les acheteurs qu'un produit exposé, surtout dans la mesure où les informations du catalogue figurent aussi probablement sur Internet.

## Promotions en magasin

Les promotions en magasin peuvent varier, entre des promotions dans un grand magasin et une dégustation dans un supermarché. Elles impliquent souvent la promotion de l'image de marque nationale et un éventail de produits du pays d'origine. Les objectifs typiques d'une promotion en magasin sont les suivants :

- Convaincre un magasin de se fournir davantage en un produit déjà établi, ou donner à ce produit une place plus proéminente sur les étagères ;
- Introduire de nouveaux produits sur un marché et tester la réponse des consommateurs ;
- Informer les consommateurs sur un produit ;
- Améliorer l'image d'un produit en l'associant avec un magasin prestigieux ; et
- Améliorer le profil de l'image de marque du pays d'origine.

Une promotion en magasin peut se limiter à un département, comme les vêtements de sport pour femmes, ou des fournitures de maison, ou alors d'étendre à tout le magasin ou toute la chaîne de magasins. Pour le magasin, c'est une manière d'attirer des clients, tandis que pour le représentant commercial c'est un outil de promotion précieux.

Les promotions en magasin peuvent s'étaler sur plusieurs semaines et prendre plusieurs formes : des présentations spéciales des marchandises du pays d'origine ; des décorations du magasin avec l'image de marque nationale ; l'appui à une campagne publicitaire dans les médias ; des cérémonies spéciales ; des réceptions ; des apparitions de personnalités connues ; des démonstrations à l'intérieur du magasin ; des concours ou des événements culturels.

Les dégustations sont en général des événements de petite envergure, qui n'interviennent que dans une partie d'un grand magasin. Les promotions dans les grands magasins sont habituellement planifiées un an à l'avance, ce qui signifie que le travail de préparation doit commencer au plus tôt. Le magasin va gérer la plupart, sinon tous les arrangements à l'intérieur du magasin.

## Promouvoir l'exportation de services

Ce que le représentant commercial peut offrir est utile à la fois pour les exportateurs de biens et pour les exportateurs de services. Pour ces derniers, les relations sont encore plus vitales. Établir des relations personnelles entre les fournisseurs du pays d'origine et les acheteurs du pays hôte est la clé de la réussite. Les activités doivent donc être axées sur la facilitation de ces relations. Il faut chercher les opportunités de démontrer les compétences professionnelles du fournisseur de services, ainsi que ses succès passés, et les recommandations et validations des clients satisfaits. Ces opportunités incluent des séminaires, des forums et événements académiques, des conventions industrielles, et des activités et événements organisés par les associations professionnelles.

Les compétences techniques présentées par les fournisseurs du pays d'origine doivent être élevées, afin de protéger l'image de marque nationale, ainsi que leur propriété intellectuelle lorsqu'ils exportent des services dans le pays hôte. Il faut donc que le représentant commercial et ses partenaires examinent attentivement les délégués, pour que seuls ceux présentant un haut calibre puissent participer.

Les autres mécanismes de promotion de la crédibilité des fournisseurs de services du pays d'origine sont les suivants : les aider à participer à des prix et compétitions du secteur sur la base de leurs compétences et capacités ; obtenir les certifications adéquates de la part d'institutions reconnues dans le pays hôte ; aider les fournisseurs à publier des articles dans les revues industrielles de renom ; obtenir leur inclusion dans les annuaires publics de fournisseurs de services pour une industrie ciblée ; et développer des partenariats stratégiques avec des grandes sociétés de renom dans le pays hôte.

## Conseiller les exportateurs de services

Lorsque le représentant commercial conseille les entreprises de services, il doit garder à l'esprit que les obstacles au commerce des services sont moins visibles que ceux du commerce des marchandises, puisqu'il n'y a pas de droits de douane applicables à la frontière. Les barrières au commerce qui freinent les fournisseurs de services sont parfois inscrites dans les réglementations et lois nationales. Par exemple, il peut y avoir des exigences de nationalité ou de résidence ; des procédures d'enregistrement ou d'autorisation longues et complexes ; des restrictions sur l'achat de biens immobiliers ; et des difficultés associées avec la reconnaissance des qualifications professionnelles. Par ailleurs, la protection de la propriété intellectuelle est absolument cruciale dans le commerce des services, et le représentant commercial peut fournir des conseils sur la législation du pays hôte.

Cependant, tous les obstacles au commerce des services ne sont pas liés aux lois et réglementations. Certains obstacles indirects peuvent également poser de sérieux problèmes aux exportateurs de services. Parmi ceux-ci, on trouve le manque de crédibilité ou de profil ; des compétences linguistiques insuffisantes ; une distance culturelle ; des difficultés à se rendre sur le marché ; et un manque d'accès aux réseaux pertinents et canaux d'information.<sup>37</sup> Le représentant commercial a un rôle crucial à jouer, pour fournir des renseignements commerciaux aux exportateurs de services sur les obstacles au commerce et la manière de les lever.

## À propos du commerce des services

L'Accord sur le commerce des services de l'Organisation mondiale du commerce, ou GATS,<sup>38</sup> stipule que le commerce des services prend place lorsqu'une transaction commerciale est réalisée selon un des quatre modes suivants :

**Mode 1 – Fourniture internationale :** les services sont fournis depuis le territoire d'un pays vers celui d'un autre pays (comme des services bancaires ou en matière d'architecture, transmis par télécommunications ou par courrier) ;

**Mode 2 – Consommation à l'étranger :** un consommateur (un touriste ou un patient) se rend physiquement sur le territoire d'un autre pays pour y obtenir un service ;

**Mode 3 – Présence commerciale :** un fournisseur de services d'un pays établit une présence sur le territoire d'un autre, par exemple par le biais de la propriété ou la location d'un local, afin de fournir un service depuis cette structure (comme des succursales de compagnies d'assurance étrangères ou une chaîne hôtelière) ; ou

**Mode 4 – Présence d'une personne physique :** les personnes d'un pays entrent sur le territoire d'un autre pour y fournir un service (comme des comptables, des médecins ou des enseignants).

Parce qu'un service n'est pas un objet physique, le client ne peut normalement pas demander un échantillon du service, de manière à analyser sa qualité et son efficacité. En termes économiques, cela signifie qu'il y a des asymétries d'information dans les services: les vendeurs connaissent la qualité et les conditions d'un service, tandis que les acheteurs ne peuvent rien connaître. Ils doivent donc se reposer sur la parole du vendeur, ou peut-être sur un contrat, ou encore des références de clients satisfaits, pour se faire une idée de ce qu'ils sont en train d'acheter.

Pour cette raison, les services se vendent en général au travers de relations commerciales construites dans le temps, pour que la promesse de satisfaction faite par le fournisseur puisse bénéficier de la confiance de l'acheteur. Plus encore que pour les marchandises, le développement d'une relation commerciale est donc essentiel pour faire des affaires. Tout comme pour les marchandises, l'image de marque d'un pays peut jouer un rôle considérable pour instaurer la confiance lorsqu'il s'agit de fournir des services. Le représentant commercial est donc responsable de contribuer à la promotion de l'image de marque de son pays, partie intégrante de son travail.

## Visites de haut niveau

Les visites de personnalités de haut rang, appelées VIP, comme les présidents, les chefs d'État, les membres de la famille royale, les premiers ministres ou d'autres ministres du gouvernement, peuvent être des outils précieux de la diplomatie commerciale. De telles visites sont souvent planifiées bien à l'avance. Elles peuvent s'accompagner d'une mission commerciale, ou coïncider avec une foire ou exposition commerciale majeure dans le pays hôte.

D'autres fois, les visites de VIP sont annoncées avec un préavis plutôt court, avec un temps insuffisant pour organiser une mission, à moins que le VIP ne souhaite tout simplement pas être accompagné d'une mission. La visite peut être de nature politique, liée à des questions de défense, de sécurité, de culture, ou tout autre aspect des relations internationales.

Quel que soit le type de visite, le rôle du représentant commercial est d'optimiser ses bénéfices en termes de commerce et d'investissement. Cela implique en général d'ajouter un élément commercial au programme de visite, et de prendre en charge la préparation d'une présentation sur les questions commerciales.

La manière dont le VIP sera déployé dépend de qui il ou elle est, et de ce qui figure sur l'agenda commercial au moment de la visite. Le représentant commercial doit prendre de tels facteurs en considération et consulter ses collègues et ses contacts commerciaux, en gardant à l'esprit que les détails de la visite à venir du VIP sont souvent confidentiels pour des raisons de sécurité.

### ➔ Checklist : Activités de promotion du commerce et de l'investissement pour VIP

- Mener une mission commerciale.
- Inaugurer ou visiter une foire ou exposition commerciale.
- Visiter une entreprise du pays d'origine implantée dans le pays hôte, avec l'option d'inaugurer un nouveau bureau ou une usine.
- Rencontrer les homologues du pays hôte, inclus les ministres du gouvernement ou gouverneurs provinciaux.
- Visiter les organisations avec lesquelles vous souhaitez développer des relations, telles que la banque centrale, la bourse nationale, les autorités de réglementation, les universités ou les instituts de recherche.

- Recevoir la communauté des affaires lors d'un dîner ou d'une réception, qui inclut des invités du pays d'origine et du pays hôte.
- Visiter une région ou une ville pour établir une nouvelle relation bilatérale dans le pays hôte.
- Présider un événement pour promouvoir l'investissement entrant dans votre pays.
- Participer à des interventions à la radio ou la télévision, ou un entretien avec la presse afin de promouvoir le commerce et l'investissement.
- Mener un lobbying pour un contrat spécifique, si le calendrier est approprié et que la société du pays d'origine est d'accord.

Si la visite du VIP est essentiellement à but commercial, le représentant commercial est chargé de mener la présentation. Sinon, ce dernier présentera uniquement les éléments en matière de commerce et d'investissement.

## ➔ Checklist: Dossier pour une visite commerciale d'un VIP

- Synthèse d'une page : usez de listes de points et de phrases courtes.
- Itinéraire du VIP : insérez l'itinéraire final conclu par le cabinet du VIP, l'ambassade, et le ministère des Affaires étrangères ou le chef du protocole du pays hôte. Il se peut que vous soyez responsable pour l'itinéraire dans son ensemble, dans le cas d'une visite commerciale, ou que vous deviez fournir des éléments commerciaux lors d'une visite à caractère plus large.
- Profils biographiques et des organisations : insérez un bref profil des principales personnes que le VIP va rencontrer, des notes sur les organisations qu'il va visiter, soulignant en quoi elles sont importantes pour l'agenda commercial de votre pays, et tout autre sujet d'importance.
- Fiche marché : il se peut qu'il vous faille adapter la fiche d'information générale aux besoins du VIP.
- Des notes sur le profil des membres d'une mission commerciale d'accompagnement : ajoutez leurs objectifs spécifiques sur le marché et ce qu'ils espèrent accomplir avec cette mission. Vous, ou la personne coordonnant la mission depuis le pays d'origine, devriez demander ces informations aux entreprises participantes.
- Notes d'allocution : elles doivent répondre à toute opportunité qui pourrait se présenter lors d'une réunion ou pour s'adresser à un groupe de personnes. Elles devraient comporter les points clés à mentionner pour chaque occasion, et les réponses aux questions difficiles qui pourraient être posées par les personnes du pays hôte. Elles doivent être claires et concises, dans la mesure où les VIP préfèrent éviter de lire un long texte.
- Détails de contact : ajoutez les numéros de téléphone et les adresses courriel de toute personne que le VIP ou sa suite peut avoir besoin de contacter durant leur visite.

## Dîners et réceptions

Les activités de promotion requièrent à l'occasion d'organiser des événements sociaux d'envergure, comme un dîner ou une réception. Ces événements peuvent être accueillis par le chef de mission, le consul général ou le représentant commercial. Ils fournissent une opportunité aux membres d'une mission ou aux participants d'un pavillon national de rencontrer les principaux contacts dans le pays hôte. Parfois, les délégués sont

invités à indiquer les personnes qu'ils aimeraient voir, tandis que le reste de la liste des invités est établie par l'équipe du représentant national, afin d'inclure les personnes intéressées par les produits ou services offerts par la délégation commerciale en visite.

Occasionnellement, les résidences du personnel diplomatique sont choisies pour de tels événements, les invitations à la résidence officielle du chef de mission ou du consul général offrant le plus d'attrait.

La question du dîner ou d'une réception dépend du nombre de personnes attendues et des objectifs visés. Si un ministre en visite amène un petit groupe de deux ou trois personnes, avec un objectif précis, par exemple de persuader une grande entreprise locale d'investir dans le marché du pays d'origine, le représentant commercial peut organiser un petit dîner avec le directeur général de l'entreprise et une ou deux personnes de son équipe.

Pour les groupes plus nombreux, les déjeuners et dîners sont moins dynamiques, dans la mesure où les invités sont limités dans leurs échanges avec les personnes à la même table. Dans une telle situation, le plan de table doit permettre de placer ensemble les personnes susceptibles de vouloir se rencontrer. L'avantage des réceptions est que les invités peuvent se mélanger avec un grand nombre de personnes. Elles sont donc plus efficaces pour les grandes délégations.

Dans la mesure où le représentant commercial dispose en général d'un budget limité pour de tels événements, les coûts devraient en principe être couverts par la délégation en visite. Il faut donc s'accorder sur un budget à l'avance, sur la base des devis fournis par les traiteurs. Il faut aussi s'assurer que sont inclus tous les frais, comme les serveurs, les valets de stationnement, les personnes en plus pour la sécurité, etc.

Le plan de table pour les dîners peut être compliqué. L'invité principal doit être assis à la table principale (s'il y a plus d'une table), et positionné de manière converser aisément avec les principaux invités. C'est le rôle du représentant commercial de préciser aux invités les objectifs du dîner, de les accueillir, de faire les présentations, et de s'assurer que l'atmosphère permette aux personnes de se sentir à l'aise et soit propice à la conversation. Lors des réceptions, le représentant commercial doit d'abord accueillir les invités, puis tout au long de la soirée faciliter les rencontres et aider les invités du pays d'origine à engager la conversation avec les personnes qu'ils souhaitent rencontrer. Les autres membres du personnel doivent jouer le même rôle et éviter de rester entre eux.

À l'occasion de ces événements sociaux, il est ordinaire d'avoir un ou deux discours. L'hôte, que ce soit le chef de mission ou le représentant commercial, souhaite la bienvenue aux invités et présente la délégation en visite, tandis que le visiteur principal répond par quelques mots chaleureux sur le pays hôte et la perspective de faire des affaires.

## ➔ Checklist : Organiser une réception

- Informez-vous auprès du cabinet du VIP, ou du chef de la mission commerciale, s'il souhaite avoir un dîner ou une réception.
- Mettez-vous d'accord sur la taille approximative de l'événement pour pouvoir accueillir les membres de la mission et les invités du pays hôte.
- Décidez du lieu : la résidence du chef de mission ou du représentant commercial, un hôtel, un restaurant.
- Confirmez les devis pour les services de traiteur et préparez un budget pour tous les coûts à charge des organisateurs de la mission.

- ☑ Préparez la liste des invités bien à l'avance, et envoyez les invitations, probablement par courriel. Prenez tous les arrangements nécessaires : disposition de la salle, sécurité, valet de stationnement, traiteur, serveurs, bouquets de fleurs, musique et bar.
- ☑ Décidez qui de votre équipe et celle de l'ambassade va aussi participer.
- ☑ Préparez les discours selon les demandes, pour l'hôte et le VIP ou le chef de délégation. Le ton doit être détendu, et intégrer quelques notes d'humour pour mettre les invités à l'aise. Un discours bien préparé et bien prononcé peut être la clé du succès d'une soirée.
- ☑ Préparez des badges nominatifs.
- ☑ Aider les délégués de la mission à engager la conversation avec les contacts du pays hôte, en facilitant les rencontres et les introductions.

## Visite des acheteurs du pays hôte au pays d'origine

Il est parfois utile d'emmener un groupe d'acheteurs du pays hôte en visite dans le pays d'origine. Le représentant commercial se doit d'être stratégique, en investissant dans les secteurs prioritaires où le pays d'origine est solide ou dispose d'un avantage concurrentiel. Il doit y avoir une demande, ou une demande latente dans le pays hôte pour garantir que la visite des acheteurs ait du sens d'un point de vue économique et stratégique.

Par ailleurs, il faut disposer d'un soutien dans le pays d'origine, de la part de l'organisation de promotion du commerce, ou d'un producteur, ou encore d'une association de secteur. En général, ce n'est pas difficile à obtenir. Dans tous les cas, les coûts doivent être évalués en regard des résultats probables.



## ➔ Checklist : Quand amener des acheteurs dans le pays d'origine ?

- Les produits ou services sont difficiles à expédier à l'international. Des exemples incluent une mine de charbon, une école spécialisée, des services de tourisme sur place, ou des locations pour l'industrie cinématographique.
- La capacité, les compétences, ou la qualité des biens et services de votre pays ne sont pas bien connus, ou le pays souffre d'une image de marque mauvaise ou incorrecte.
- Il y a un événement commercial, tel qu'une foire commerciale, une conférence ou un séminaire technique, une démonstration agricole plein champ, une semaine de la mode ou un événement informatique. Lorsque de tels événements sont bien établis dans votre pays, il peut s'avérer très efficace d'amener un groupe d'acheteurs sélectionnés avec soin, voire d'encourager simplement leur participation.
- Un événement sportif majeur, comme les Jeux olympiques ou la Coupe du monde la FIFA, peut constituer l'opportunité d'inviter des acheteurs importants du pays hôte et des décideurs politiques.
- Il y a un problème de confiance de l'acheteur vis-à-vis du fournisseur, en termes de qualité, ou de sa capacité à livrer en quantités ou selon les normes de production.
- Un cas d'investissement entrant. Un représentant commercial est parfois chargé d'organiser la visite d'un investisseur potentiel – vous devez alors collaborer étroitement avec l'agence chargée des investissements entrants.
- Des journalistes reporters ou des journalistes économiques, avec leur équipe de tournage, sont invités dans votre pays, ce qui peut produire du matériel favorable pour votre pays et influent pour l'audience du pays hôte.
- Une association de secteur ou une entreprise individuelle prend l'initiative d'inviter un acheteur ou un groupe d'acheteurs potentiels.
- Une conférence ou un séminaire technique, habituellement en parallèle avec un programme commercial.
- Un programme pour des influenceurs d'opinion, tels que des journalistes, des économistes, des spécialistes d'un groupe de réflexion, ou des personnes du milieu académique, peut aider à promouvoir une image positive de votre pays.

## ➔ Checklist : Rôle du représentant commercial lors de la visite d'acheteurs dans le pays d'origine

- Identifiez l'opportunité.
- Identifiez les acheteurs sérieux — tenez compte du fait si l'acheteur se fournit déjà pour ce type de produits ou services, ou s'il fait état d'un intérêt manifeste en la matière.
- Planifiez un programme pour les acheteurs en collaboration avec l'organisation pertinente de votre pays.
- Approchez les acheteurs avec une invitation officielle.
- Négociez le programme avec les acheteurs et l'organisation d'appui de votre pays.

- ☑ Préparez les acheteurs avant leur départ sur ce qu'ils peuvent attendre et ce qui sera attendu de leur part.
- ☑ Accompagnez les acheteurs lors de la visite. Bien que cela puisse produire des retombées positives, cette activité est onéreuse en termes de temps pour le représentant commercial. Par conséquent, vérifiez si le personnel de l'organisation de votre pays peut se charger des activités.
- ☑ Effectuez un suivi de visite au retour des acheteurs.

Bien souvent, il suffit de couvrir les frais du programme de visite dans le pays d'origine, mais de temps à autre l'invitation peut aussi inclure les billets d'avion, le logement ou les repas. Plus l'offre du représentant commercial est généreuse, plus l'organisation devient complexe. Si toutes les dépenses sont couvertes, il y a un risque que le séjour soit perçu comme un pot-de-vin, surtout si des fonctionnaires du gouvernement sont aussi impliqués. Il y a rarement des réponses claires sur ce qui est approprié ou non. Parfois, inviter les acheteurs à prononcer un discours lors d'un séminaire peut être considéré comme une justification des dépenses encourues.

## Séminaires et conférences en ligne

Les séminaires se tiennent habituellement dans de larges salles ou des auditoriums. Leur but peut inclure les objectifs suivants : informer l'audience sur de nouveaux produits ; démontrer la capacité du pays d'origine dans un secteur particulier de l'industrie ; établir la crédibilité ; ou passer par un intervenant reconnu afin de renforcer des contacts.

Un séminaire comporte en général une valeur en termes d'éducation, et convient particulièrement aux discussions sur les nouvelles technologies ou le partage d'expériences avec d'autres pays. Ils ont par exemple une grande valeur dans les secteurs de la santé ou de la défense, et se déroulent souvent en parallèle avec une mission commerciale ou une foire commerciale.

L'Internet est de plus en plus mis à contribution pour gérer des événements collectifs. Un des exemples est la conférence en ligne, ou webinaire (séminaire à travers le web). Le webinaire permet au représentant commercial ou aux vendeurs de proposer une présentation sur Internet.<sup>39</sup> Les participants peuvent étudier des graphiques et des photographies, il leur suffit d'avoir un accès à Internet.

Il existe de nombreux sites qui aident les organisateurs à monter des conférences en ligne efficaces. L'avantage de ces structures est qu'elles permettent d'éviter les coûts des déplacements internationaux, mais elles n'offrent pas l'intimité sociale et les contacts personnels, et courent le risque de rencontrer des problèmes techniques — il vaut donc mieux tester la technologie avant l'événement.

# Activités de plaidoyer commercial

### POINTS CLÉS

- Le lobbying de haut niveau peut être déployé pour appuyer un appel d'offres, mais il faut rester impartial lorsqu'il y a plusieurs soumissionnaires du pays d'origine.
- Les représentants commerciaux sont parfois impliqués dans les négociations commerciales bilatérales, et collaborent alors avec l'expert en politiques commerciales de l'ambassade.
- Il faut encourager les entreprises à ne pas régler un différend commercial devant un tribunal, mais plutôt par conciliation ou arbitrage.
- Si un différend commercial implique le gouvernement hôte, il est préférable d'approcher le ministère ou l'agence concernés de manière informelle, afin de proposer une résolution à l'amiable.
- Si des services sont déjà disponibles de la part d'un fournisseur commercial, il est conseillé de référer les exportateurs vers lui, plutôt que d'essayer de répliquer les services.

## Lobbying

Le lobbying de la part d'un représentant commercial est une forme de plaidoyer pour appuyer une entreprise de son pays d'origine. Tandis que l'entreprise est sur le devant de la scène avec une soumission à un appel d'offres, un travail discret en arrière-plan par le représentant commercial peut se révéler essentiel au succès.

Le lobbying peut prendre de multiples formes. Cela peut consister à écrire une lettre décrivant les forces d'une entreprise particulière, en confirmant sa réputation dans le pays d'origine, en expliquant par exemple qu'elle mène des affaires depuis cinq ans et emploie 1 000 personnes, etc. Pour un impact maximum, le représentant commercial doit s'assurer que l'information passée dans une telle lettre est correcte, et éviter d'envoyer des lettres d'appui trop souvent. En effet, lorsqu'elles deviennent chose courante, elles perdent de leur valeur. Une lettre signée par le chef de mission ou un ministre du pays d'origine aura bien entendu un poids bien plus grand.

Le lobbying permet aussi d'anticiper une action qui pourrait compliquer le commerce. Par exemple, un représentant commercial apprend que le pays hôte prévoit de limiter la capacité des ports qui accueilleront les expéditions de minerai de fer, pour des bateaux de 95 000 tonnes. Or au même moment, les exportateurs de minerai de fer du pays d'origine songent à s'équiper de navires de plus grande capacité afin de réaliser des économies d'échelle. Après le lobbying, le ministère concerné modifie ses plans, garantissant l'accès des futures importations depuis le pays d'origine.

Le lobbying met le pays d'origine et ses vendeurs en valeur, en s'assurant que les décideurs du pays hôte disposent des bonnes informations sur les produits et services disponibles. Il ne s'agit pas de déformer la vérité.

## Appels d'offres

Pour de larges projets, il peut s'avérer nécessaire d'initier un lobbying à haut niveau.<sup>40</sup> Cela peut impliquer des réunions avec des ministres ou autres fonctionnaires, ou des missions commerciales de vendeurs qui viennent faire connaître ou démontrer leurs services, produits, expertise et expérience. Il peut aussi s'agir de dîners, de déjeuners ou de réceptions qui rassemblent les acteurs centraux, mais il faut s'assurer d'éviter des réceptions trop somptueuses qui pourraient être mal interprétés.

Le représentant commercial doit également se montrer impartial s'il y a plus d'un soumissionnaire du pays d'origine. Dans de pareils cas, le représentant commercial peut décider de travailler avec le gouvernement du pays d'origine et les soumissionnaires en compétition pour former une proposition consolidée, ou alors décider d'un soumissionnaire plus à même de l'emporter et lui apporter tout l'appui nécessaire.

Si un ministre du pays d'origine prévoit de venir, le représentant commercial peut suggérer une réunion ou un dîner avec le ministre concerné du pays hôte, offrant une opportunité au ministre de parler en faveur du soumissionnaire du pays d'origine.

Il arrive qu'une offre pour un contrat de fourniture ou de construction s'accompagne d'une aide financière, d'un crédit à l'export ou d'un ensemble d'aides, ce qui complique alors le processus d'évaluation. Si d'autres pays offrent de tels incitations, il faut informer au plus vite le gouvernement du pays d'origine et les vendeurs de ces aides, de manière à leur donner l'opportunité de travailler avec l'agence nationale de crédit à l'export ou d'autres institutions financières pour égaler ou dépasser l'offre de la concurrence.

### ➔ Checklist : Gérer les appels d'offres

- Prenez connaissance des appels d'offres avant qu'ils ne soient annoncés, et transmettez l'information aux entreprises de votre pays.
- Prenez connaissance des exigences en matière d'éligibilité. Les entreprises sont souvent tenues d'être enregistrées ou doivent avoir une présence commerciale dans le pays où l'appel d'offres est émis.
- Soyez impartial s'il y a plusieurs soumissionnaires de votre pays.
- Encouragez les entreprises de votre pays à joindre leurs forces au sein d'une soumission nationale.
- Facilitez les consortiums dans lesquels les entreprises de votre pays peuvent prendre part à une soumission conjointe avec des entreprises du pays hôte.
- S'il y a la moindre suspicion de pot-de-vin ou de corruption, conseillez aux entreprises de ne pas soumissionner.
- Mettez-vous d'accord avec les entreprises sur l'aide dont elles ont besoin et du moment où elles en auront besoin.
- Assurez-vous qu'un expert local, d'ordinaire un avocat, vérifie les soumissions avant de les soumettre. Cela permet d'éviter que des soumissions soient disqualifiées pour des questions techniques liées au processus.

## Négociations commerciales

Il existe deux types de négociations commerciale entre les pays — multilatérale et bilatérale.

Les négociations commerciales multilatérales se font entre plusieurs gouvernements et concernent les lois qui gouvernent les échanges, y compris les droits de douane, les

obstacles non tarifaires, les subventions à l'export, les quotas d'importation, etc. Les négociations commerciales multilatérales au niveau mondial se font sous les auspices de l'Organisation mondiale du commerce (OMC). Elles visent à réduire les obstacles formels et informels au commerce. Les négociations sont menées de manière centrale par une équipe de négociateurs au sein de l'OMC. Le cycle de négociation de Doha, qui a commencé en novembre 2001 et se prolonge encore aujourd'hui, est le cycle le plus récent de cette ampleur. Le programme Secteur privé et politique commerciale du Centre du commerce international<sup>41</sup> vise à s'assurer que lorsque les gouvernements développent des politiques commerciales, ils tiennent aussi compte des préoccupations et idées du secteur privé.

La plupart des représentants commerciaux ne sont pas directement impliqués dans les négociations de l'OMC, mais ils peuvent jouer un rôle dans les négociations commerciales bilatérales ou régionales. Si deux pays cherchent à établir un accord de libre-échange bilatéral, le représentant commercial peut fournir des informations sur les opportunités existantes ou potentielles, afin de consolider la position de son pays dans la négociation.

Les négociations entre le pays d'origine et le pays hôte peuvent également concerner des problèmes comme un lot contaminé lors d'une expédition de marchandises, déclenchant un moratoire sur les ventes de produits du pays d'origine. Il peut aussi s'agir de changements dans les licences d'importation, qui réduisent l'accès au marché pour les produits du pays d'origine, ou encore de problèmes de propriété intellectuelle. Dans ces circonstances, le rôle initial du représentant commercial est de mettre le problème en lumière. Dans les ambassades plus grandes, de tels problèmes sont souvent gérés par le diplomate chargé des politiques commerciales, mais dans les ambassades plus petites, le représentant commercial sera probablement invité à aider.

## Différends et arbitrage

De nombreuses raisons sont à l'origine des différends commerciaux, depuis une simple incompréhension jusqu'à un changement des conditions de marché, comme lorsque les prix des matières premières au niveau mondial évoluent de manière spectaculaire. Certains cas relèvent d'obstacles non tarifaires, voire même de malhonnêteté ou de fraude.

Les plaintes qui réclament l'intervention du représentant commercial peuvent inclure :

- Un importateur local contre un exportateur du pays d'origine ;
- Un exportateur du pays d'origine contre un importateur local ;
- Une plainte d'une entreprise du pays d'origine concernant une violation des droits de propriété intellectuelle ; ou
- Un différend avec une agence gouvernementale sur l'inspection ou le contrôle de marchandises.

Les différends commerciaux sont contre-productifs. Ils sapent le temps et l'énergie de toutes les parties prenantes, et peuvent se révéler coûteux et préjudiciables. Tout ce qui peut contribuer à minimiser un différend est donc probablement un bon investissement. Une manière d'y parvenir est d'aider les entreprises à éviter les différends. À chaque fois que c'est possible, le représentant commercial devrait recommander que l'entreprise accepte les procédures appropriées de règlement des différends, avant de se lancer dans les affaires. Du coup, lorsqu'un différend apparaît, il existe une voie acceptée et claire qui va permettre aux parties prenantes de résoudre le problème. Comme mentionné précédemment, le représentant commercial devrait conseiller aux exportateurs de se montrer prudent lorsqu'ils choisissent un agent ou un représentant. Un importateur avec des standards éthiques élevés peut réduire le niveau de différends de manière radicale.

Dans la mesure où les lois gouvernant les échanges sont complexes, il est préférable que le représentant commercial laisse ces questions juridiques aux professionnels spécialisés en la matière. Il doit encourager les entreprises à éviter les tribunaux, soit par conciliation,<sup>42</sup> lorsqu'un médiateur aide les parties impliquées dans un différend à atteindre un accord, soit par arbitrage, où les décisions rendues par un panel d'arbitrage

dans un pays sont juridiquement contraignantes dans tous les pays ayant adopté la Convention de New York (1958).

De manière occasionnelle, les exportateurs peuvent demander de l'aide au représentant commercial à propos d'un traitement injuste de la part de fonctionnaires du pays hôte. Cela peut être en lien avec les contrôles à l'import, la conformité aux normes techniques, ou d'autres problèmes encore. Si la plainte semble justifiée, il faut approcher le gouvernement hôte. Cela peut se faire de manière informelle dans un premier temps, pour voir si une résolution à l'amiable peut être obtenue, comme dans le cas géré par Asha (voir le récit ci-dessous). Si ce n'est pas possible, le chef de mission peut autoriser une approche formelle, qui implique la visite au ministère approprié pour y laisser un aide-mémoire ou une note verbale.<sup>43</sup> Le ministre est attendu d'y répondre.

D'autres actions dépendent de la nature de la réponse. Si la réponse est considérée comme non satisfaisante, il est possible de porter le différend à l'Organisation mondiale du commerce.

## Référer vers des fournisseurs de services

Dans certains marchés, des fournisseurs de services sont à disposition pour faciliter les importations. Lorsque c'est le cas, il est préférable que le représentant commercial n'offre pas ces services lui-même, mais réfère plutôt les entreprises vers ces fournisseurs du secteur privé.

Il peut exister de nombreuses sociétés dans un marché hôte qui facilitent les processus d'importation ou d'investissement. Connaître ces sociétés et avoir quelques contacts personnels en leur sein peut grandement faciliter le rôle du représentant commercial.

Les facilitateurs comprennent les fournisseurs de services suivants :

- Organismes de foires commerciales ;
- Sous-traitants pour la construction de stands ;
- Agents publicitaires ;
- Opérateurs d'événements ;
- Gestionnaires de réservation hôtelière ;
- Agents de voyages ;
- Cabinets juridiques ;
- Cabinets comptables ;
- Banques ;
- Sociétés de transitaires et de dédouanement ;
- Bureaux des compagnies aériennes ;
- Agents de dédouanement et agences d'inspection ;
- Consultants en commerce et investissement ; et
- Interprètes et traducteurs.

Ces contacts peuvent être inclus dans des brochures pour les clients qui ont besoin d'une assistance.

Le représentant commercial peut parfois mettre son bureau à disposition des exportateurs, gratuitement ou à un tarif largement subventionné. Si l'espace est disponible et que les questions de sécurité peuvent être adéquatement résolues, il est logique d'offrir cet espace, pour une courte durée, aux entreprises du pays d'origine en visite sur le marché. Cependant, la plupart des hôtels proposent des espaces d'affaires que les entreprises peuvent utiliser, et pour les exportateurs qui s'établissent sur le marché, la meilleure option peut être de louer un espace de bureau équipé.

Des relations peuvent être nouées avec tous ces types de fournisseur de services en les invitant aux réceptions, ou en leur demandant de faire une présentation aux missions commerciales tout juste arrivées, ce qu'ils font en général avec plaisir.



## Asha prend part à un différend commercial

*Asha était extrêmement préoccupée par ce qu'elle avait entendu.*

*Elle avait passé deux semaines de retour en Afrique, une semaine pour se reposer et une autre pour visiter des entreprises de son pays natal ayant un intérêt pour le marché européen. La dernière visite concernait Kwame, directeur général d'une société d'export de taille moyenne, qui avait expliqué que son entreprise ne pourrait pas survivre encore longtemps si son problème n'était pas résolu.*

*Kwame vendait ses produits médicaux en Europe depuis presque dix ans et avait obtenu toutes les certifications européennes requises et l'autorisation d'importer. Mais l'année dernière, sa société mère avait été acquise par un groupe plus large, et ce changement de propriétaire avait conduit les autorités du pays hôte d'Asha à révoquer sa licence d'importation.*

*Le problème immédiat était qu'il avait récemment expédié un lot conséquent de marchandises, qui se retrouvait à présent bloqué sous douanes dans l'entrepôt d'un aéroport européen, sans pouvoir être libéré, ce qui entraînait des coûts d'entreposage élevés. Kwame estimait que ses fonds lui permettraient de tenir encore six semaines, mais le risque était qu'après cette période son entreprise ne soit liquidée. Il devait se rendre en Europe la semaine prochaine, et Asha suggéra d'organiser une réunion avec l'agence d'autorisation des importations de produits médicaux. Kwame accepta, et une semaine après ils se rendaient ensemble à l'agence d'autorisation pour présenter leur cas.*

*La présence d'Asha permit de garantir une audience équitable. Les fonctionnaires étaient embarrassés par la situation et offrirent de réexaminer le dossier. Ils réalisèrent que le changement de propriétaire n'avait pas affecté les spécifications techniques, et que la licence d'importation n'aurait pas dû être révoquée. Une semaine après, les marchandises étaient dédouanées et pouvaient entrer sur le marché européen. Asha souffla de soulagement lorsqu'un Kwame reconnaissant vint la remercier pour son aide.*

# Promouvoir l'investissement entrant

## POINTS CLÉS

- Certains représentants commerciaux ont un double rôle, de promouvoir à la fois le commerce et l'investissement, en priorité l'investissement direct étranger.
- Il faut être proactif pour attirer les investissements. On peut créer des pistes à travers les séminaires d'investissement, les expositions itinérantes, les réunions entreprise à entreprise, du matériel de promotion, la facilitation de visites dans le pays d'origine, et en assurant le suivi de ces activités.

Tandis que certains représentants commerciaux se concentrent essentiellement sur la promotion du commerce, d'autres, et particulièrement dans les ambassades plus petites, ont aussi la charge d'attirer les investissements vers leur pays d'origine. Ils se concentrent principalement sur l'investissement direct étranger, qui consiste habituellement en un investisseur établissant des opérations commerciales à l'étranger, ou rachetant et contrôlant des intérêts dans une entreprise étrangère.<sup>44</sup>

Un investissement direct étranger de qualité permet de créer des emplois, d'apporter de nouvelles technologies et une expertise dans le pays, et de contribuer à sa prospérité économique.

L'investissement direct étranger et les lois que le gouvernement peut être essentiels à la stratégie de croissance d'une entreprise.<sup>45</sup> Par exemple, en 2007 Apple a annoncé un investissement de 507,1 millions de dollars pour stimuler son travail de recherche et développement en Chine, le troisième marché d'Apple après les États-Unis et l'Europe. Au même moment, des réglementations tout juste assouplies en Inde autorisaient 100% d'investissement direct étranger pour une même marque sans nécessiter l'approbation du gouvernement. Cette décision en matière de réglementation a apparemment accéléré les plans d'Apple d'ouvrir des magasins sur le marché indien, où ses produits n'étaient alors disponibles qu'au travers d'autres détaillants ou en ligne.

## Identifier les investisseurs

Lorsque le représentant commercial est chargé des investissements entrants, il doit s'impliquer dans le monde des affaires et auprès des investisseurs potentiels du pays hôte, et leur présenter une image éclairée et positive des opportunités d'investissement dans le pays d'origine. Il doit travailler étroitement avec l'agence nationale de l'investissement et se tenir au courant des développements de l'économie du pays d'origine, des régimes fiscaux, des zones de libre-échange et des incitations à l'investissement.

Même s'il est possible qu'un investisseur approche le représentant commercial directement, la plupart du travail en matière d'investissement se fait de manière proactive. Il est axé sur l'assurance que la communauté des affaires locale ait connaissance des avantages que le pays d'origine peut offrir aux investisseurs potentiels, et sur le suivi des pistes pour établir une réserve continue d'investisseurs potentiels.

### ➔ Checklist : Rechercher des investisseurs

- Prenez connaissance des stratégies d'approvisionnement et d'investissement des grandes sociétés leaders du marché.
- N'exagérez pas les mérites de votre pays. Cherchez à savoir ce que les autres pays concurrents promeuvent en termes d'investissement, et déterminez comment vous pouvez vous démarquer. Il s'agit de comprendre ce que recherchent les investisseurs (un accès au marché, des ressources naturelles, une main-d'œuvre bon marché), sur quelle base se prennent les décisions d'investir, et les différences stratégiques entre sites vierges et friches industrielles.
- Participez aux conférences et séminaires.
- Mettez à contribution les représentants de haut niveau, les commerciaux, les experts et les fonctionnaires de votre pays pour stimuler l'intérêt dans l'investissement.
- Développez des liens avec les cabinets juridiques, comptables et les banques d'investissement pour qu'ils vous envoient leurs clients. Ceci demande d'instaurer une relation de confiance, dans la mesure où ils vont aussi vouloir conserver l'investisseur potentiel comme client.
- Travaillez avec les agences du pays hôte. Il peut y avoir des objectifs partagés entre les activités d'investissement entrant pour votre pays avec le travail de promotion des exportations du pays hôte, surtout lorsque le pays hôte encourage les investissements directs sortants dans le cadre de son modèle de croissance.
- Organisez des visites de VIP de votre gouvernement auprès des investisseurs potentiels.
- Utilisez votre site Internet pour attirer les investisseurs. Soulignez comment votre bureau peut ajouter de la valeur aux plans d'un investisseur potentiel. Vous pouvez aussi fournir les informations économiques que les investisseurs recherchent.

## Séminaires d'investissement, expositions itinérantes, concours de pitches, rapprochements d'entreprises

Le représentant commercial peut organiser des séminaires ciblant les investisseurs potentiels. Ces séminaires doivent impliquer un intervenant faisant autorité, comme un entrepreneur local qui a investi dans le pays d'origine et dont l'histoire vaut d'être racontée. Une autre option est d'inviter un ministre du gouvernement qui peut mettre en valeur les efforts du pays pour que les investisseurs soient bien accueillis, comme des incitations fiscales ou des améliorations des infrastructures.

Les séminaires sont plus efficaces lorsqu'ils ciblent leur audience. Par exemple, ils peuvent être axés sur un secteur spécifique, ou un ensemble de secteurs, ou encore être constitués de cadres supérieurs ayant pouvoir de décision dans des sociétés disposant des capacités d'investir. Les événements de ce type fonctionnent bien en partenariat avec une banque, ce qui permet au représentant commercial d'atteindre un public intéressé, d'étendre son réseau, et d'appuyer la proposition de valeur de la banque pour ses clients les plus importants. Les événements avec un public plus large peuvent aussi être utiles, mais ils produisent en général moins de résultats.

Le matériel de promotion doit refléter une approche similaire. Les articles de blog ou d'opinion (comme les éditoriaux) sont précieux, en particulier lorsqu'ils sont signés par un haut fonctionnaire ou un entrepreneur de renom, qui peut témoigner de l'attractivité d'un pays en termes de destination des investissements. Les articles et blogs ciblant des secteurs ou marchés spécifiques sont plus efficaces que ceux visant un large public.

Une exposition itinérante devrait aussi avoir un public et un thème ciblés. Elle va présenter une suite de séminaires et de tables rondes avec des investisseurs potentiels dans différentes villes. Ces événements se font habituellement sur invitation et peuvent se tenir dans les locaux des associations commerciales, des ambassades, des hauts-commissariats, un consulat, ou un hôtel de prestige.

Pour les activités visant à attirer des portefeuilles d'investissements pour les projets du pays d'origine, les entrepreneurs de ce pays font une courte présentation des investissements attendus aux bailleurs de fonds potentiels du pays hôte. Un des formats possibles et qui est devenu assez populaire est connu sous l'appellation de «Dragon's Den» (*l'Antre du dragon*), d'après une série télévisée au Royaume Uni que d'autres pays ont répliqué. Dans ce cadre, un petit nombre d'investisseurs de haut niveau écoutent les brèves présentations (*pitch*) des entrepreneurs à la recherche d'un investissement. Le but est que la proposition qui recueille le plus d'intérêt soit sélectionnée par un ou plusieurs de ces investisseurs, avec l'établissement d'une relation commerciale. Ce format fournit également des avis précieux aux entreprises en compétition.

Un autre format possible consiste en des réunions plus traditionnelles d'entreprise à entreprise (B2B), où chaque investisseur dispose d'un espace et mène une série d'entretiens avec les firmes à la recherche d'un investissement. Ceci permet des présentations plus confidentielles, des discussions et la possibilité de se mettre d'accord sur la poursuite de la relation d'affaires. Les entreprises et les investisseurs peuvent aussi se mélanger et se rencontrer de manière informelle pour explorer les liens potentiels.

Lorsqu'il cible un portfolio d'investisseurs, le représentant commercial aura plus de réussite s'il collabore avec des entrepreneurs pour s'assurer que leur activité est prête pour l'investissement, et que le pitch est adapté aux attentes des investisseurs du pays hôte.

## Capter les besoins des clients

Après avoir identifié les investisseurs potentiels, le représentant commercial devrait organiser une réunion pour discuter des opportunités d'investissement et des besoins du client.

Obtenir une réunion avec la personne adéquate peut être un défi. Le représentant commercial doit effectuer des recherches sur les investisseurs potentiels, leurs activités et le potentiel offert par le marché du pays d'origine. La préparation est essentielle — les sociétés investissent lorsqu'elles anticipent un bon retour ou lorsqu'elles y gagnent l'accès au marché, au matériaux bruts ou aux opportunités de coentreprise. Une réunion est une occasion de poser des questions. Quelle est la stratégie de l'entreprise? Quel est le type d'opportunité qui les attire et dans quels secteurs? Quel est le montant que l'entreprise est disposée à investir?

Le représentant commercial doit amener du matériel, comme des fiches d'information et d'autres supports d'information sur les industries que l'investisseur pourrait cibler. Il doit être confiant sur sa capacité à ajouter de la valeur à la discussion sur l'investissement, et souligner l'attractivité du pays d'origine en tant que destination des investissements.

Après la première réunion, le représentant commercial doit travailler avec l'agence nationale de l'investissement du pays d'origine pour développer un pitch spécifique, adaptés aux besoins du client.

### ➔ Checklist : Argumentation rapide en matière d'investissement

- Détaillez les données économiques de votre pays, ainsi que le climat politique.
- Racontez les récits de réussite des investissements antérieurs.
- Présentez les lieux d'investissement, y compris l'accès aux ressources rares, ainsi que la disponibilité et les prix des bureaux et des terrains industriels.
- Présentez les liaisons de transport, l'aéroport le plus proche, la distance aux principales villes, le temps de vol depuis le pays hôte vers le vôtre.
- Expliquez les facilités d'accès aux autres marchés, en couvrant à la fois l'aspect logistique et les accords commerciaux.
- Montrez l'accès aux universités et institutions de recherche proches.
- Expliquez l'environnement du travail, les compétences à disposition, les niveaux de salaire, le droit du travail, y compris en termes de mobilité.
- Rassurez sur la qualité du secteur bancaire pour les paiements et les transferts de fonds internationaux.
- Décrivez l'environnement fiscal, le niveau d'impôt sur les sociétés, d'impôt sur le revenu, la TVA, etc.
- Soulignez les incitations du gouvernement pour l'investissement entrant.
- Décrivez les concurrents du secteur, à la fois nationaux et étrangers.
- Présentez les lois en vigueur sur le rapatriement des profits et la protection des investissements internationaux.
- Présentez les attraits de la vie dans votre pays pour l'investisseur et sa famille.
- Discutez de la réduction des risques éventuels.

## Organiser les visites des investisseurs

Si le pitch est bien accueilli par l'investisseur potentiel, la prochaine étape consiste à organiser une visite dans le pays d'origine, sous les auspices de l'agence nationale de l'investissement ou les agences régionales de développement économique. Le rôle du représentant commercial est d'assurer la liaison entre l'agence principale du pays d'origine et l'investisseur, à propos des arrangements pour la visite, et de s'assurer que l'investisseur est bien traité.

Les visites peuvent inclure des réunions avec des organes gouvernementaux en charge de l'investissement étranger et, selon les visiteurs et le type de projet, des réunions avec des ministres du gouvernement.

En général, les investisseurs demandent à pouvoir visiter les lieux proposés pour l'investissement, et à rencontrer d'autres entreprises déjà établies dans les environs, y compris des clients et fournisseurs existants ou potentiels.

Afin d'éviter tout malentendu, l'invitation doit être claire sur ce qu'elle couvre : si le billet d'avion est en première classe, classe affaires ou économique, et lié à une compagnie particulière, si le transport sur place est fourni, et si le logement est également fourni. Le représentant commercial devrait décrire le type d'hôtel, lorsqu'il est fourni, et les repas qui sont éventuellement inclus. Il est conseillé d'éviter une invitation tous frais payés, car certains visiteurs peuvent commander des mets onéreux et des cadeaux, et laisser une grosse facture de téléphone.

Le représentant commercial devrait fixer une réunion de suivi avec l'investisseur, pour s'assurer que les promesses faites par chacune des parties sont bien tenues. Si besoin, il peut fournir de plus amples informations, en collaboration avec l'agence en charge de son pays d'origine.

Si l'entreprise est intéressée pour investir, elle peut chercher des financements ou un appui professionnel. C'est là l'opportunité de présenter l'entreprise aux banques ou fonds d'investissement du pays d'origine, ainsi qu'aux cabinets d'avocats ou de comptables en mesure d'aider à mettre en place et à faire fonctionner la nouvelle entreprise de l'investisseur, ou sa succursale. Le représentant commercial doit pouvoir assurer la liaison avec la section visa de l'ambassade ou du haut commissariat, afin de garantir que le bon visa est octroyé, et sans difficulté.

Le représentant commercial doit tenir étroitement au courant l'agence en charge dans le pays d'origine au fur et à mesure des discussions, surtout parce que l'agence est bien placée pour aider avec le travail de préparation.

## Aider les investisseurs existants

L'appui du gouvernement envers un investisseur étranger ne s'arrête pas lorsque le projet démarre dans le pays d'origine. L'agence chargée de l'investissement doit continuer à travailler avec l'investisseur pour aider son entreprise à croître et à étendre ses activités. Dans certains cas, l'agence peut référer l'investisseur vers l'agence de promotion du commerce ou les autres représentants commerciaux du pays pour l'aider à augmenter ses exportations depuis le pays d'investissement vers un pays tiers.

## Combiner les rôles ou pas ?

Le débat est toujours en cours sur les avantages et inconvénients d'avoir le représentant commercial couvrir à la fois le commerce et l'investissement entrant. Dans les petites ambassades, un rôle combinant ces deux aspects est inévitable, en raison des ressources limitées en personnel. Le débat s'étend aussi sur les avantages de fusionner les agences de promotion du commerce et celles de l'investissement. Parmi les agences qui combinent les deux, on trouve le UK Trade and Investment (UKTI) network (réseau du Royaume-Uni du commerce et de l'investissement) aux États-Unis.

Le Centre du commerce international a commandé une étude de cas sur l'expérience du UKTI, dans le cadre d'une étude plus large sur « L'Intégration de l'appui au commerce et de l'attraction de l'investissement ».<sup>46</sup> D'autres acteurs qui ont adopté ce concept sont par exemple Barbados International Business Promotion Corporation (la société de promotion du commerce international de la Barbade — BIBPC), Brazilian Trade and Investment Promotion Agency (l'agence brésilienne de promotion du commerce et de l'investissement — Apex-Brasil), PROCOLOMBIA (l'agence colombienne de promotion du commerce et de l'investissement), Promote Iceland (agence islandaise — Islandsstofa) et España Exportación e Inversiones (l'agence de promotion du commerce et de l'investissement d'Espagne — ICEX).

Dans l'économie globale d'aujourd'hui, le commerce et l'investissement sont souvent étroitement liés, puisque de nombreux investissements entrants concernent les produits et services destinés à l'export. Le besoin d'optimiser les bénéfices indirects de l'investissement direct étranger pour les entreprises locales explique aussi la tendance de fusionner les organisations en charge du commerce et celles de l'investissement. L'amélioration de la compétitivité des petites entreprises locales, au travers de leur participation aux chaînes de valeur mondiales en tant que fournisseurs d'investisseurs multinationaux, est un atout qui permet de préparer ces entreprises à l'export.

Le modèle du Royaume-Uni a fonctionné aux États-Unis en raison de l'équilibre entre le travail sur le commerce et celui sur l'investissement, garantissant qu'aucun des deux ne soit délaissé. En revanche, si par exemple un réseau est tourné à 90% vers le commerce, il sera difficile d'appuyer les efforts moindres en faveur de l'investissement sans y dédier une équipe à part entière.

Un autre défi concerne le recrutement de personnel disposant des compétences pour gérer ces deux aspects. Réussir à attirer des investissements demande une série de compétences particulières. Parmi elles, on trouve la capacité à identifier les opportunités de manière stratégique ; l'engagement à long terme au plus haut niveau des grandes sociétés ; une solide connaissance des stratégies d'entreprise, des financements et des processus de décision ; et la capacité à comprendre les besoins d'une entreprise, d'élaborer et de décrire les solutions requises. De telles compétences sont habituellement liées aux rôles de directeur des ventes, qui exigent une expertise technique transversale dans différents secteurs, un haut niveau de culture générale, ainsi que la patience et la détermination pour travailler sur le long terme.

Sur la base du modèle de Korn et Ferry, Leadership Architect (Architecte de direction)<sup>47</sup>, le Centre du commerce international a développé une série de qualités requises pour le rôle d'un chargé de l'investissement (voir Tableau 10).

Tableau 10: Compétences pour la promotion de l'investissement

Aptitude	Compétence	Application
<b>Comprendre</b> Adopter une perspective globale pour comprendre et décrire la nature d'un avantage concurrentiel susceptible d'attirer un investissement direct étranger à court terme et à moyen terme.	Cruciale à la mission : connaissance du marché	Appliquer ses connaissances des entreprises et des marchés pour faire avancer les buts de l'organisation et ceux des investisseurs potentiels.
	Mentalité stratégique	Prévoir les futures possibilités et les traduire en stratégies innovantes pour attirer l'investissement direct étranger.
	Perspective globale	Comprendre les tendances mondiales et adopter une vue d'ensemble pour s'attaquer aux problèmes, en utilisant un objectif grand-angle.
	Acuité financière	Interpréter et utiliser les indicateurs financiers clés pour identifier les opportunités et appuyer les décisions des investisseurs.
<b>S'engager</b> Constituer des réserves potentielles, créer des relations étroites et de confiance aux plus hauts niveaux et entre les cultures, identifier les solutions et présenter des pitches de vente convaincants.	Cruciale à la mission : orientation client	Établir des relations solides avec les clients et livrer des solutions axées sur le client.
	Établir des réseaux	Établir de manière efficace des réseaux relationnels formels et informels à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.
	Instaurer la confiance	Gagner la confiance des autres grâce à l'honnêteté, l'intégrité et l'authenticité.
	Compétences relationnelles	Se lier ouvertement et aisément avec des groupes divers.
	Persuader	User d'arguments convaincants pour gagner le soutien et l'engagement des autres.
<b>Livrer</b> Mobiliser les ressources, résoudre les problèmes complexes et satisfaire les besoins à la fois des investisseurs et de l'organisation.	Cruciale à la mission : orienté action	S'attaquer aux opportunités et aux défis difficiles avec un sentiment d'urgence, une énergie débordante et de l'enthousiasme.
	Équilibrer les parties prenantes	Anticiper et équilibrer les besoins de parties prenantes multiples.
	Gérer la complexité	Donner du sens à des informations complexes, vastes et parfois contradictoires, afin de résoudre les problèmes.
	Ingénieux	Obtenir et déployer les ressources de manière efficace et efficiente.



# Projeter une image nationale

### POINTS CLÉS

- L'image de marque nationale doit être basée sur des valeurs authentiques, une étude de marché, et doit être coordonnée au plus haut niveau pour pouvoir être efficace.
- Les campagnes nationales, commerciales ou spécifiques à un produit améliorent la promotion du commerce et de l'investissement.
- Un site Internet complet permet d'éviter des questions habituelles et récurrentes, et permet aussi au personnel de lui conférer une plus grande valeur.
- Les médias sociaux sont utiles à la promotion. Il faut comprendre la politique en matière de médias sociaux de l'organisation, sélectionner les canaux les plus pertinents pour les réseaux spécifiques, et faire des publications des contenus de valeur.

Un rôle clé est de projeter une image positive du pays d'origine. Cela implique de mettre en avant les qualités du pays de manière à attirer l'attention et susciter l'intérêt. Le but est de convaincre les personnes du pays hôte qu'elles ont un intérêt à faire des affaires avec le pays d'origine, à le visiter ou à y investir.

Lorsque des investisseurs potentiels se décident sur une liste de pays sélectionnés, ils prennent en compte les données brutes qui affectent les fondamentaux du commerce (coût du travail, accès aux ressources rares, etc.) ainsi que l'environnement des affaires (la stabilité politique et le niveau de bureaucratie). Ils sont aussi influencés, de manière consciente ou non, par l'image générale du pays, ou par l'image de marque du pays. Les multinationales du domaine public, avec des engagements en termes de responsabilité sociale de l'entreprise, doivent prendre en compte les réactions des actionnaires et des médias à leurs décisions d'investissement. Cette réaction est souvent basée sur des facteurs culturels, sociaux et politiques, plus que sur les fondamentaux du commerce.

Toutefois, même si une image de marque positive du pays est vitale, elle doit être encadrée pour appuyer l'investissement entrant. S'agissant de l'image de marque, il y a souvent des conflits entre les différents utilisateurs de cette image. Les opérateurs du tourisme peuvent vouloir se concentrer sur des images de campagne ou de plages, d'une contrée sauvage et vierge, et d'expériences culturelles authentiques. Une entreprise de technologie ou de services sera probablement plus intéressée par l'excellence des infrastructures (comme les routes et les centrales électriques), une technologie moderne et une communauté scientifique hautement qualifiée. Une image de marque solide et positive d'un pays aide à instaurer la confiance et facilite le commerce, et surtout se base sur des faits éprouvés. Le représentant commercial peut alors s'appuyer sur ces faits objectifs et éprouvés pour ses discours et présentations.

Une bonne image de marque nationale véhicule un message général qui peut être positivement interprété en termes de commerce, de diplomatie, de tourisme, ou d'éducation internationale, et peut attirer l'investissement.

Une des manières d'y parvenir est d'optimiser la couverture médiatique positive des activités de commerce et d'investissement, que ce soit via la radio, la télévision, la presse ou les médias sociaux. Certains représentants commerciaux ont accès à un responsable communication en charge des liens avec la presse, soit directement ou au travers de l'ambassade. Même avec cet avantage, il est utile pour un représentant commercial de cultiver des contacts avec la presse nationale et locale dans le pays hôte. Cela peut se faire en les invitant lors des événements, en leur offrant des entretiens exclusifs lorsqu'un représentant de haut rang est en visite, ou en les rencontrant de temps à autre pour un déjeuner ou un café. De tels contacts se révèlent être essentiels lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre des campagnes de promotion.

## Un site Internet est vital

Un site Internet bien conçu est indispensable pour diffuser la communication du représentant commercial, que celui-ci soit entièrement dédié aux activités du représentant commercial, qu'il soit celui de l'ambassade ou celui de l'organisation de promotion du commerce.

Un site Internet a plusieurs fonctions :

- Il présente une image du pays, du représentant commercial et de son équipe ;
- Il peut répondre aux questions habituelles et récurrentes ; celles-ci peuvent concerner les horaires d'ouverture et l'adresse, les jours fériés, les détails de contact du personnel, les prérequis en termes de visa et la manière de les obtenir, des données économiques sur le pays d'origine ou le pays hôte ;
- Il peut aussi servir d'outil de communication pour informer les clients des changements du marché et des nouvelles opportunités ; et
- Il peut être un formidable outil de recrutement pour la préparation d'événements de promotion. Il devrait alors fournir les informations sur le type d'entreprises pouvant participer à ces événements et pourquoi.

## Campagnes de promotion

Le représentant commercial peut à l'occasion mener des campagnes de promotion sur le marché hôte. Elles peuvent concerner des produits spécifiques, comme des aliments ou des boissons, ou être à multiples facettes.

Les campagnes de promotion nationales visent à modifier la perception vis-à-vis du pays d'origine dans le pays hôte, et ultimement à accroître le commerce et l'investissement. Ces activités peuvent être menées à trois niveaux :

**National :** pour construire une image de marque nationale, comme décrit dans les études de cas du Centre du commerce international sur le Costa Rica et le Pérou, disponibles dans sa bibliothèque Benchmarking ;<sup>48</sup>

**Commercial :** afin d'améliorer la perception globale des produits et services du pays d'origine ; et

**Produit :** pour améliorer le positionnement d'un produit.

Construire une marque nationale consiste à développer une image et à communiquer à partir d'elle. L'image doit être basée sur des valeurs positives et des perceptions pertinentes pour le commerce et l'investissement. Des recherches menées par le Centre du commerce international<sup>49</sup> montrent qu'une marque doit être basée sur des

valeurs nationales authentiques. Si les exportateurs ou d'autres représentants du pays d'origine ne reflètent pas ces valeurs, la marque ne sera pas crédible.

Avant de développer une nouvelle image, il est utile d'établir la perception vis-à-vis de l'image de marque actuelle du pays. Pour y parvenir, il existe des outils qui mesurent la perception globale des pays dans des domaines comme la culture, la gouvernance, les populations, les exportations, le tourisme, l'investissement et l'immigration.

Les nouveaux concepts de marque, une fois explorés, testés et définis, deviennent la base de campagnes de promotion ciblées, destinées à encourager le commerce, le tourisme et l'investissement entrant, et à promouvoir d'autres intérêts nationaux.

Les campagnes nationales d'image de marque tendent à être des aventures d'envergure, requérant les contributions de nombreux ministères et autres organisations, et doivent donc être coordonnées au plus haut niveau du gouvernement. La *New Zealand Story* est l'exemple d'une campagne visant à faire connaître la Nouvelle-Zélande selon une série d'attributs qui comprennent la culture, l'environnement, la technologie et l'innovation, et a permis d'élever le profil international de ses entreprises.<sup>50</sup> La campagne du Royaume-Uni, *GREAT*, est un autre exemple, en particulier pour le rôle clé joué par le bureau du Premier Ministre.

Le représentant commercial contribue à développer de telles campagnes, en mettant en œuvre au niveau local les activités et actions définies par la campagne, et en s'assurant que le nom du pays soit solidement et visiblement associé aux attributs de l'image de marque. Il a la responsabilité d'informer les organisateurs de la campagne des malentendus ou difficultés potentiels qu'une initiative d'image de marque nationale peut avoir dans le pays hôte, en raison de différences culturelles ou de langue, ou de particularités de la relation entre les deux pays. Le représentant commercial recherche ensuite les opportunités pour promouvoir la campagne au sein du pays hôte, et sous approbation et à condition d'avoir un budget alloué, il peut aussi être responsable de sa mise en œuvre au niveau local.

## ➔ Checklist : Activités d'une campagne de promotion commerciale

- Ciblez les fêtes nationales, avec des événements spécifiques permettant de découvrir les mets typiques et la culture de votre pays.
- Organisez des promotions en magasin.
- Négociez la participation à une foire commerciale en tant que pays invité d'honneur.
- Négociez la participation comme pays invité dans les festivals et événements culturels.
- Organisez des Prix ou d'autres formes de reconnaissance pour les personnalités du monde des affaires des deux pays, tels que des ressortissants du pays hôte qui sont des investisseurs majeurs dans le pays d'origine, ou des expatriés du pays d'origine avec un haut profil dans le pays hôte. Ceux-ci sont souvent organisés en collaboration avec une chambre de commerce.
- Nouez des programmes d'échange entre les écoles de commerce ou les universités des deux pays.
- Participez aux événements du pays hôte où les entreprises participantes peuvent être vues comme les représentants de votre pays. Ceux-ci peuvent inclure les événements sportifs ou culturels, une réception, un dîner ou un déjeuner, ou encore une exposition.

Les campagnes de promotion commerciale sont en général plus ciblées que celles plus larges d'une image de marque nationale, axées sur l'amélioration de l'image des produits et services d'un pays. Un exemple en est donné par la campagne *Made in India*, axée sur la manufacture, à la suite de la campagne réussie pour le tourisme *Incredible India*.

Les activités de promotion pour des produits spécifiques ne doivent avoir lieu que si les biens ou services concernés revêtent une importance stratégique pour le pays d'origine. C'est en général l'organisation de promotion du commerce, ou un autre département gouvernemental, qui prend l'initiative en de pareils cas. Par exemple, dans celui du café colombien, la Fédération du café colombien est responsable de la promotion à l'international. Un autre bon exemple d'une stratégie de marque spécifique à un produit est celle développée par le Gouvernement du Sri Lanka, avec l'aide du Centre du commerce international, pour promouvoir les saphirs. Cette stratégie comprenait entre autres la création d'un consortium de fabricants de bijoux de renom du pays, qui ont développé une collection de présentation (voir l'Encadré 2).

### Encadré 2 : Campagnes de promotion nationale

Le Conseil de développement des exportations du Sri Lanka, en collaboration avec sa Chambre de commerce et le Centre du commerce international, a lancé une campagne d'image de marque, et rassemblé les meilleurs fabricants de bijoux du pays afin de créer une collection de présentation. Celle-ci a été présentée au travers d'événements spéciaux dans des marchés sélectionnés à l'intention des acheteurs et des médias, lors de salons commerciaux au Japon, en Allemagne, en Suisse et aux États-Unis, qui ont accueilli le Pavillon des saphirs de Ceylan. Elle a aussi fait l'objet d'un catalogue, la Collection des saphirs de Ceylan, avec un site Internet dédié. Enfin, elle a été couverte par des éditoriaux dans les magazines commerciaux et de consommateurs, et apparaît sur des brochures comme matériel de vente pour les détaillants.

L'organisation espagnole de promotion du commerce, ICEX, mène des campagnes nationales pour promouvoir les aliments et vins espagnols,

mais aussi les films et les contenus télévisés, ainsi que l'architecture d'intérieur.<sup>51</sup> Elle présente ces industries comme un ensemble, en montrant les produits et services sur des sites Internet grand public et des plateformes de commerce électronique.

Le Gouvernement péruvien a rassemblé plusieurs agences et industries nationales pour promouvoir les superaliments et les superfruits<sup>52</sup>, en particulier à destination du marché des États Unis. Il se concentre sur la marque nationale qu'il développe sur la base de la force unique du pays en matière de biodiversité et sa qualité dans l'approvisionnement de plantes médicinales.

ProChile a collaboré avec différentes industries, allant de la biotechnologie aux vins, en passant par l'éducation, l'huile d'olive, son industrie cinématographique, l'ingénierie, les services d'architecture, et d'autres encore,<sup>53</sup> afin de promouvoir ensemble la haute qualité des exportations chiliennes vers l'étranger.

L'implication des représentants commerciaux dans ce type de stratégie de secteur est d'ordinaire plutôt limitée aux événements se déroulant dans le pays hôte.

Les stratégies de marque spécifiques à un secteur peuvent souligner et renforcer les forces du pays d'origine, telles que des vêtements produits selon des normes sociales et environnementales, des producteurs certifiés en qualité, surtout pour les produits bio et pharmaceutiques, des matériaux écologiques durables, une origine géographique ou régionale qui peut avoir de la valeur sur les marchés, et des produits de femmes entrepreneurs.

Certaines sociétés préfèrent ne pas être associées avec l'image de marque de leur pays, comme dans le cas de certaines multinationales. Par exemple, certaines entreprises qui établissent des structures de fabrication ou de vente au détail veulent apparaître aux personnes alentours comme une entreprise locale plutôt que dotée d'une image nationale.

Modifier une image de marque est très difficile, en particulier lorsqu'il s'agit d'inverser l'image négative d'un pays. De simples communiqués de presse n'y suffisent pas. Selon Simon Anholt, inventeur de l'Indice Anholt de l'image de marque nationale, c'est le pays lui-même qui doit changer. Même si des sommes énormes vont dans la publicité, l'image nationale peut être instantanément dégradée par un petit incident.

Des programmes télévisés bien produits, qui présentent ce qu'un pays a à offrir de meilleur, peuvent grandement aider à changer les attitudes, parce qu'ils atteignent tellement de personnes. Mais il n'est pas aisé de convaincre une chaîne de télévision de mettre à l'antenne ce qu'elle pense être de la propagande. Parfois, des auteurs de voyage sont invités par un pays, ce qui permet ensuite d'avoir des articles positifs. C'est là une manière efficace en termes de qualité/prix pour améliorer une image de marque nationale. S'attaquer aux problèmes sous-jacents des marques nationales est souvent en dehors des prérogatives du représentant commercial. Ce dernier doit cependant être prêt à gérer d'éventuels développements négatifs dans son pays hôte, le cas échéant.

## Réseaux sociaux

Les médias sociaux prennent de plus en plus d'importance pour les représentants commerciaux en tant qu'outil en ligne de marketing et de travail en réseau. La clé est de partager des contenus desquels les usagers peuvent apprendre quelque chose, pour ensuite les partager avec leur propre réseau social. Une utilisation efficace des médias sociaux élargit l'exposition et la possibilité d'atteindre les clients.

À chaque fois qu'un groupe de clients, partenaires ou experts partagent des intérêts communs, il y a un avantage à passer par les médias sociaux pour communiquer, travailler en réseau et assurer le marketing.

Il faut viser à rendre le contenu des médias sociaux aussi attirant que possible, en recourant à des photos, des vidéos, des infographies, des citations, des sondages ou des images animées (gifs) lorsqu'ils sont appropriés. La rédaction doit se faire dans un style conversationnel et simple, en évitant les acronymes, le jargon et les termes techniques. Il peut être bon d'utiliser, si c'est possible, des langues différentes et de publier dans les différents fuseaux horaires pour cibler un public varié.

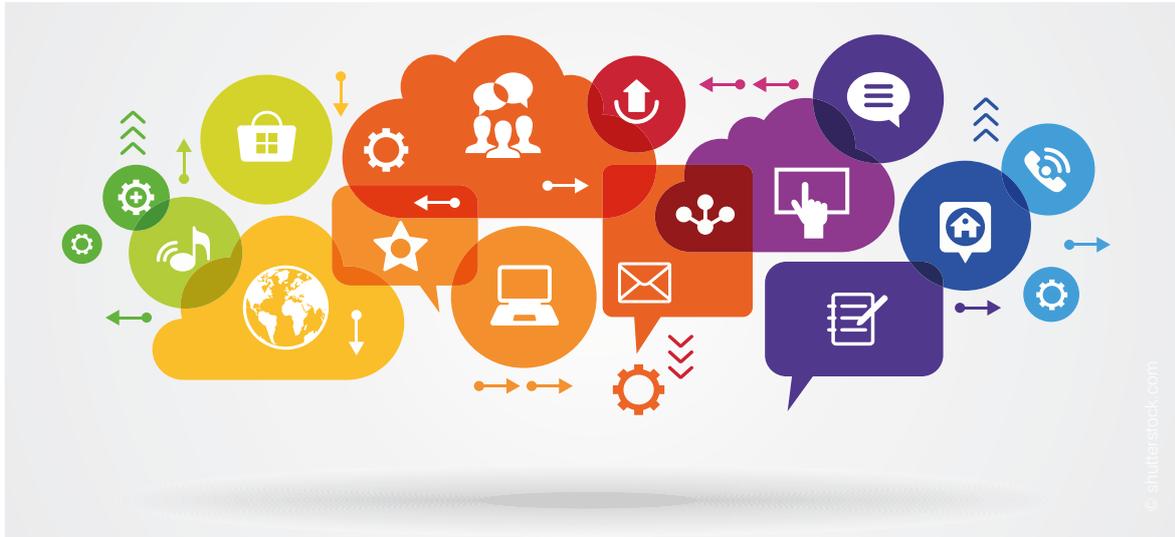
Le but est multiple: créer et partager des contenus qui ajoutent de la valeur, en fournissant des nouvelles et informations à jour; analyser les retombées de ces nouvelles et informations, y compris les tendances à long terme; fournir des astuces pratiques comme la manière d'organiser des événements; organiser des réceptions lorsqu'elles sont pertinentes avec le sujet qu'il s'agit de mettre en avant.

En plus des plateformes de médias sociaux citées ci-dessus, le représentant commercial peut alimenter un blog (ou vlog, un blog fait de vidéos), pour tenir ses contacts au courant des activités en cours, leur rappeler les événements à venir, et partager des informations qui leur permettent d'en apprendre davantage sur un sujet donné. Pour instaurer une relation de confiance avec le public, il convient de publier régulièrement du contenu, de répondre aux questions, commentaires et messages.

Une dernière astuce: on peut utiliser Twitter, WhatsApp pour communiquer rapidement et efficacement avec les clients lors d'événements en cours. Il suffit par exemple d'envoyer un message par WhatsApp pour inviter les acheteurs à venir visiter le stand national sur une foire commerciale à un moment donné.

Tableau 11 : Principales applications des médias sociaux et leurs forces

Nom	Utile pour	Appuyer ou attirer?
Facebook	Il doit être considéré comme la base principale que les gens utilisent pour échanger des astuces ou ressources pratiques, des photos et des vidéos, des événements à venir, ainsi que pour former des groupes d'intérêts communs. Facebook est le réseau social le plus large au monde avec 2,23 milliards d'utilisateurs mensuels (juin 2018).	Il est efficace pour attirer de nouvelles personnes dans votre réseau. Les utilisateurs cherchent des nouvelles brèves et des divertissements mis à jour, des événements à venir, et les dernières nouvelles concernant la famille et les amis. Astuces : publier au moins une fois par jour et répondre régulièrement aux commentaires et messages.
Twitter	C'est une manière rapide d'atteindre les journalistes, les leaders politiques et les membres de la communauté diplomatique. Les journalistes constituent 25% des comptes vérifiés, et 83% des leaders mondiaux sont sur Twitter. Il compte 335 millions d'utilisateurs (juin 2018).	Il est avantageux pour appuyer les dernières nouvelles et mises à jour vers un large public, et de manière rapide. Astuces : toujours l'accompagner d'une photo, taguer les comptes pertinents, et utiliser l'hashtag (#) pour apparaître dans les recherches. Créer des listes personnalisées de contact pour un ciblage plus facile.
LinkedIn	Il sert à se connecter et à travailler en réseau avec le monde des affaires. C'est un peu le Facebook des professionnels. Les groupes se constituent uniquement sur invitation. LinkedIn a 500 millions d'utilisateurs (janvier 2018).	Il est pratique pour attirer des personnes dans votre réseau. Astuces : se connecter aux personnes qui sont déjà connectées à vos contacts. Les vidéos sont particulièrement efficaces sur LinkedIn, comparées aux autres types de contenu.
Instagram	Il permet d'atteindre un public plus jeune avec des photos et vidéos de haute qualité, et permet de partager des histoires vraies et brutes qui disparaissent après 24 heures. Les utilisateurs cherchent des contenus inspirants et organisés de la part de grandes marques, d'influenceurs et de leaders d'opinion. Il a un milliard d'utilisateurs mensuels (juin 2018), la plupart âgés de 18 à 34 ans.	Il est utile pour appuyer des contenus visuels, inspirants et esthétiquement agréables, et pour partager des contenus informels et quotidiens dans les récits. Il permet de diffuser des vidéos en direct. Astuces : aimer et commenter les publications des comptes qui sont les plus suivis afin de stimuler un engagement.
YouTube	C'est une plateforme d'hébergement de vidéos. C'est aussi le deuxième moteur de recherche après Google. Cette plateforme compte 1,6 milliards d'utilisateurs mensuels (janvier 2018).	Elle est idéale pour appuyer des contenus dans lesquels les entreprises peuvent montrer leurs produits et démontrer leur utilisation. Elle est particulièrement utile aux entreprises avec des canaux physiques de distribution limités, inclues celles qui vendent par le biais d'Internet. Astuces : s'assurer que les vidéos produites le soient de manière professionnelle. Ajouter des sous-titres. Se concentrer sur des impacts réels et concrets, et/ou sur des témoignages de clients.
WhatsApp	C'est un service de messagerie mobile et Internet qui est devenu une plateforme de réseau social, où les nouvelles, vidéos ou photos sont partagés de manière individuelle ou en groupes. WhatsApp compte 1,5 milliards d'utilisateurs et 60 milliards de messages échangés par jour (décembre 2017).	Il est pratique pour appuyer et attirer du contenu de la part d'individus ou de groupes étroitement ciblés. Il faut un numéro de téléphone mobile pour y accéder. Astuces : se lier aux personnes ou groupes de manière personnelle, avec des messages, des récits ou des contenus multimédias adaptés et personnalisés.
Wechat	C'est une application mobile chinoise « multi-usage » de messagerie, média social et paiement mobile développée par Tencent. Elle a été lancée en 2011. En 2018, c'était l'une des applications mobiles les plus autonomes au monde avec plus d'un milliard d'utilisateurs actifs mensuels.	Elle est utile pour appuyer et attirer du contenu. Elle est connue comme « l'application polyvalente » de la Chine en raison de sa large variété de fonctions et de plateformes. Remarque : Facebook, Twitter et de nombreuses autres applications ne sont pas disponibles en Chine.



## ➔ Checklist : Publier sur les médias sociaux

- ☑ Soyez utile. Posez-vous la question si la publication est exploitable, informationnelle ou divertissante.
- ☑ Soyez intéressant. Ajoutez des données, des faits et des chiffres pour envoyer un message concret.
- ☑ Soyez visuel. Utilisez des photos et vidéos de haute qualité.
- ☑ Soyez organisé. Il faut être consistant, c'est important. Il faut donc planifier les publications à l'avance.
- ☑ Soyez audacieux. Il ne faut pas avoir peur d'utiliser l'humour, et il faut se demander ce que le public aimerait voir.

Avant de se lancer dans des activités de médias sociaux à des fins professionnelles, le représentant commercial doit d'abord se familiariser avec les politiques des organismes de médias sociaux, ou des organisations les représentant, ainsi qu'avec les restrictions du pays hôte.

# Gérer les problèmes professionnels et personnels



# Gérer le bureau

### POINTS CLÉS

- Planifier les 90 premiers jours rapporte des bénéfices à l'arrivée.
- Organiser de nombreuses réunions préparatoires et prendre les dispositions nécessaires avec la famille à l'avance.
- Être le nouveau venu offre une chance unique de visiter les principales personnes et organisations et de développer des relations.
- Être clair avec le personnel sur les attentes mutuelles. Les plans stratégiques devraient être développés avec le personnel plutôt que de chercher à les imposer.
- Une politique de ressources humaines est indispensable pour sélectionner, recruter, gérer, former et licencier le personnel.
- S'assurer qu'une passation officielle ait bien lieu avec le prédécesseur.
- Une gestion financière prudente est une partie essentielle du rôle du représentant commercial.
- Se conformer aux normes comptables, en matière de rapport financier et d'audit de l'organisme de financement.
- Assumer la responsabilité des biens matériels (équipement) du bureau et maintenir un registre de ces biens.
- Les structures informatiques sont cruciales et doivent inclure des mesures de protection contre le piratage, le sabotage ou les désastres naturels.
- Se doter d'un plan de poursuite des activités, pour définir les mesures d'urgence en cas d'attaque terroriste ou tout autre désastre.
- Conserver les archives en accord avec la classification de sécurité et les exigences de l'organisation de tutelle.

Les représentants commerciaux peuvent se retrouver face à un éventail de scénarios dès le début de leur prise de fonction. Ils peuvent se voir attribuer un bureau au sein de l'ambassade, du haut commissariat ou du consulat, avec un accès à une équipe d'appui déjà en place. À l'autre extrémité, ils peuvent être envoyés sur un marché totalement nouveau et donc devoir établir un bureau à partir de rien, sans aucun appui local.

## Prendre de l'avance

Une bonne préparation et un bon départ dans la fonction peuvent paver la voie vers le succès futur de la mission d'un représentant commercial. Dans la mesure où un représentant commercial est en général affecté dans un nouveau pays lorsqu'il accepte un poste, les semaines précédant sa prise de fonction sont chargées et la liste des tâches à accomplir est longue.

### ➔ Checklist: Se préparer pour un poste à l'étranger

- Suivez les briefings avant la prise de fonction, et planifiez les trois premiers mois.
- Récupérez le passeport diplomatique et l'accréditation du pays hôte.
- Prenez des cours de langue.
- Effectuez un bilan médical et les vaccinations.
- Déterminez le logement dans le pays hôte.
- Trouvez l'école pour les enfants.
- Trouvez des emplois possibles pour votre épouse (ou époux).
- Prenez une couverture assurance.
- Organisez l'expédition des bagages.
- Préparez des vêtements adaptés au climat et à la culture du pays hôte.

Les préparations sont essentielles et seront payantes lorsque le représentant commercial arrivera pour prendre ses fonctions. Pour ceux qui devront opérer dans une autre langue, il est vital de pouvoir s'exprimer couramment dès le départ. En plus de cours de langue avant de quitter son propre pays, il est conseillé de passer par une période d'immersion dans la langue, par exemple au sein d'une famille locale dans le pays hôte. Cette période d'immersion peut durer un mois, avant de prendre ses fonctions.

Il y a énormément d'arrangements personnels et familiaux à organiser, qui peuvent prendre beaucoup de temps, mais il est vital de le prendre. Organiser le logement, les écoles, et un emploi pour l'épouse (ou l'époux), entre autres, vont permettre de se concentrer sur le travail dès l'entrée en fonction.

Le représentant commercial doit s'assurer qu'il est pleinement préparé à l'avance, et qu'il dispose de toutes les informations professionnelles requises. Il doit avoir reçu des objectifs clairs de la part de l'organisation mère, et les approuver, et avoir été sensibilisé à tous les sujets qui impliquent le pays d'origine et le pays hôte. La connaissance de visites ministérielles ou de missions commerciales planifiées permet d'aller rencontrer les personnes concernées avant le départ pour le pays hôte. Par ailleurs, le représentant commercial doit essayer de rencontrer tous les partenaires du pays d'origine, y compris l'ambassadeur ou haut-commissaire du pays hôte et son équipe. Les briefings sécurité sont importants, afin que le représentant commercial soit pleinement conscient des risques avant son arrivée dans le pays hôte, ainsi que la manière de les atténuer pour se protéger et sa famille avec.

Il est conseillé de développer un plan pour les 90 premiers jours dans la fonction. Comme il est souligné par le Professeur de commerce et auteur Michael D, Watkins dans son livre *The First 90 Days, Proven Strategies for Getting Up to Speed Faster and Smarter* (Les premiers 90 jours : Une stratégie éprouvée pour se mettre en route plus vite et de manière judicieuse), la période de démarrage dans une nouvelle fonction donne le ton et détermine les chances de succès futur. Les actions menées et la conduite de l'équipe durant les trois premiers mois critiques sont des indicateurs de ce qui va suivre. Le représentant commercial doit utiliser ces 90 jours pour établir des relations, sa crédibilité, et apprendre autant que possible.

## La première impression importe

Durant les tous premiers jours dans la fonction, le représentant commercial a l'occasion de visiter un large nombre d'organisations afin de se présenter. Il doit tirer pleinement parti de cette chance, puisqu'elle n'arrive qu'une fois.

### → Checklist : Visites d'introduction – Personnes à rencontrer

- Les contacts de haut niveau dans les ministères gouvernementaux en lien avec le commerce.
- Les autres contacts politiques utiles, comme des gouverneurs ou des maires.
- Les représentants commerciaux des autres ambassades et consulats.
- Les cabinets juridiques et comptables.
- Les institutions financières.
- Les chambres de commerce et associations de secteur.
- Les médias.
- Les organisateurs de foire commerciales.
- Les principales entreprises de votre pays, actives sur le marché hôte.
- Les investisseurs existants ou potentiels du pays hôte, ayant des intérêts dans votre pays.

Le représentant commercial doit être systématique à propos de ces premières rencontres, et récupérer les cartes de visite avec tous les détails de contact. Il peut être utile de consolider ces relations en effectuant un suivi, par exemple avec une note de remerciement, des liens utiles, des informations, ou une invitation sur LinkedIn. Lorsque c'est possible, le représentant commercial devrait inviter ces contacts à une réception ou un événement personnel, comme un café, un déjeuner ou un dîner.

Il est essentiel que le représentant commercial démarre du bon pied avec le personnel et les collègues, en définissant les attentes des deux côtés. Cela peut être une bonne idée d'organiser une forme de réunion du personnel au plus tôt pour discuter de stratégies. Si une orientation stratégique émerge d'une telle réunion, il est probable que le personnel développe un sentiment d'appropriation, ce qui est plus positif et efficace que si le représentant commercial impose à son arrivée une nouvelle approche sans consultation.

## Le bureau

Lorsqu'un représentant commercial est le premier de son pays à venir dans le pays hôte, il devra vraisemblablement établir un nouveau bureau. Cela implique de trouver un espace approprié, de recruter le personnel, d'équiper le bureau, et de mettre en place les systèmes et les comptes bancaires, ce qui requiert un travail bien plus intense que prendre la suite d'un représentant commercial précédent.

### → Checklist : S'installer

- Trouvez un logement, s'il n'y a pas de logement officiel prévu.<sup>54</sup>
- Organisez le foyer, y compris les écoles pour les enfants le cas échéant.
- Voyez s'il faut vous acheter un véhicule. Un véhicule officiel est probablement déjà à disposition. Il faut peut-être aussi acheter ou louer un véhicule additionnel pour usage personnel.
- Ouvrez vos comptes bancaires personnels.
- Ouvrez les comptes bancaires du bureau s'il n'y en a pas encore.

- ☑ Trouvez un bureau s'il n'y en a pas encore.
- ☑ Recrutez le personnel s'il n'y en a pas encore.
- ☑ Équipez le bureau et établissez les systèmes s'ils n'existent pas encore.
- ☑ Créez un site Internet s'il n'y en a pas.
- ☑ Développez les rapports de pays et complétez les listes de spécialistes si elles manquent (avocats, consultants de marché, interprètes, etc.).
- ☑ Établissez un réseau avec le gouvernement et les facilitateurs du commerce (chambres de commerce, banques, agents de dédouanement, compagnies de transport, associations de secteur, etc.). S'il y a une passation, elle doit alors inclure des présentations aux réseaux existants, dont il faudra effectuer le suivi.
- ☑ Établissez des liens avec les importateurs, les agents, les partenaires, les expatriés et la communauté de votre pays. S'il y a une passation, elle doit aussi inclure des présentations aux réseaux existants, dont il faudra effectuer le suivi.
- ☑ Vérifiez les programmes en cours, comme les foires ou missions commerciales.

## Ressources humaines et gestion du personnel local

Parfois, le représentant commercial doit recruter le personnel localement. Un tel personnel est en général moins onéreux pour le pays d'origine. Il peut fournir des accès aux réseaux locaux et aider à établir des relations, et il peut également offrir une connaissance spécialisée des habitudes douanières et traditions du pays hôte. Pour ces mêmes raisons, un représentant commercial peut parfois aussi être recruté localement.

S'il faut recruter le personnel localement, il faudra avoir une politique de ressources humaines pour sélectionner, recruter, gérer et licencier ce personnel local (voir l'Annexe 1, Modèle de lettre d'engagement). Lorsque le représentant commercial est posté au sein d'une ambassade ou d'un haut-commissariat, il peut utiliser les politiques existantes à ce sujet. S'il opère de manière indépendante, il doit s'assurer de la conformité au cadre juridique local qui gouverne le recrutement et l'emploi.

Les besoins en personnel d'un bureau commercial varient d'un pays à l'autre, selon le budget et les objectifs du poste.

### ➔ Checklist : Recruter le personnel local – Qualités recherchées

- ☑ Connaître couramment les langues du pays hôte et du pays d'origine : en raison de l'importance de la langue locale, il est préférable d'employer des ressortissants locaux ou des expatriés de votre pays recrutés localement, établis depuis suffisamment longtemps dans le pays hôte pour en maîtriser la langue. Il faut vérifier leur maîtrise à la fois à l'oral et à l'écrit, ce qui implique des tests écrits en plus de l'entretien.
- ☑ Disposer d'une expérience commerciale ou dans le monde des affaires : comprendre le milieu des affaires dans l'économie locale et disposer d'un réseau de contacts dans le monde des affaires local est un atout précieux.
- ☑ Avoir le sens des responsabilités et de l'initiative : la plupart du personnel local doit travailler sans supervision sur de longues périodes de temps. Le professionnalisme est essentiel, en particulier parce que le personnel local est en contact avec de nombreuses entreprises des deux pays, et doit discuter d'accords commerciaux dont certains avec des montants substantiels.

- ☑ Présenter un risque faible de tout conflit d'intérêt : les membres du personnel qui ont des intérêts dans une entreprise du pays hôte, susceptible d'être un concurrent pour une entreprise de votre pays, devront faire face à des défis éthiques difficile.
- ☑ Posséder des compétences diplomatiques, et s'avérer fiable.

Lorsqu'on cherche à s'assurer que l'ensemble du personnel du bureau du représentant commercial dispose des compétences nécessaires pour remplir sa mission avec excellence, il est possible de suivre le cadre de compétence utilisé par le ministère du gouvernement ou de l'organisation de promotion du commerce du pays d'origine. Lorsqu'il y a des lacunes de compétences au sein de l'équipe du représentant commercial, il faut organiser des formations en collaboration avec les spécialistes de ressources humaines afin de combler ces lacunes. Selon les besoins, de tels formations peuvent être dispensées par des formateurs du pays d'origine ou par des professionnels locaux. La mesure de la performance permet aussi d'entretenir la motivation du personnel et de récompenser la performance.

Dans la gestion d'une équipe composée à la fois d'expatriés et de locaux, le représentant commercial doit éviter toute forme de discrimination. Des efforts doivent être déployés et soutenus pour avoir une culture d'équipe soudée, qui respecte tous ses membres pour les qualités qu'ils et elles apportent au bureau du représentant commercial, indépendamment de leur nationalité.

Il faut s'assurer que les évaluations du personnel soient alignées avec, et dérivées des objectifs de performance, à travers toute la structure. Le représentant commercial peut définir trois ou quatre objectifs de haut niveau, et y aligner ceux des départements spécifiques. Les responsables peuvent alors dériver les objectifs de manière plus précise pour les équipes et individus, sous la forme d'un accord de performance avec des cibles et des attentes clairement spécifiées. En cours d'année, les employés évaluent leur travail en fonction de chaque objectif, selon des indicateurs de performance spécifiques, en lien par exemple avec la qualité, la quantité, les délais, la productivité, les aspects financiers et le rapport qualité/prix.

Une fois que les employés ont évalués leurs progrès en fonction de ces indicateurs, ils doivent demander un retour de la part de leur superviseur, de leurs collègues et de leurs clients. Même si ce retour peut prendre des formes variées, il est recommandé de formuler une documentation écrite basée sur le plan de travail prévu, et l'accompagner d'une conversation en face-à-face pour revoir le plan et identifier les moyens de l'améliorer pour l'année suivante.

C'est une bonne pratique d'avoir au moins deux rencontres annuelles entre le représentant commercial et son supérieur direct, pour mener une discussion formelle sur sa performance. Si le supérieur est l'ambassadeur, celui-ci peut consulter des collègues de haut niveau du pays d'origine, par exemple du ministère du commerce, pour évaluer la performance du représentant commercial. Le représentant commercial doit appliquer la même chose au personnel dont il a directement la charge, et inclure les avis des autres collègues lorsque c'est possible. Encore une fois, il s'agit de tirer les leçons de la performance de l'année écoulée pour améliorer celle de l'année à venir. Ce guide fournit un modèle d'évaluation du personnel (voir l'Annexe 3).

Le représentant commercial est également responsable des équipements fixes de son bureau. Cela signifie d'avoir des procédures d'acquisition, de maintenance et d'élimination des équipements physiques. Si une telle procédure n'est pas fournie par l'agence de financement, comme c'est souvent le cas, le représentant commercial doit en mettre une en place. Comme la valeur de ces équipements est reflétée dans les comptes, il est nécessaire d'avoir une politique claire et validée pour l'acquisition, l'estimation, la dépréciation, l'enregistrement et l'élimination des équipements. Un registre des équipements est nécessaire pour identifier et garder trace des équipements physiques appartenant au bureau d'un représentant commercial, ou gérés par lui.

## Partage des connaissances et gestion de la relation client

Le représentant commercial doit partager avec ses collègues les contacts établis et les informations récoltées à travers le travail en réseau. Il est aussi nécessaire de les tenir à jour. Pour y parvenir, il faut un système de gestion de la relation client (GRC). Les systèmes de GRC utilisent la technologie pour organiser et synchroniser toutes les interactions avec les clients, y compris les demandes d'information, les participations aux missions et foires commerciales, la mise en place de services facturables, etc.

Un système de GRC permet à une organisation de garder les données des clients dans un même endroit, de manière à permettre à ceux qui en ont besoin d'y accéder. Les collègues du représentant commercial peuvent donc vérifier les antécédents d'un contact avant de le rencontrer pour la première fois. De plus, un représentant commercial sur un marché peut voir comment le client interagit avec les représentants commerciaux des autres marchés — le type de services utilisé, si les objectifs ont été atteints, s'il y a eu quelque difficulté spécifique, et plus encore. C'est aussi pratique pour transmettre un réseau de contact à un successeur.

Le grand défi d'un système de GRC est de l'actualiser régulièrement. Un système efficient et bien maintenu peut aider le représentant commercial à se montrer bien informé sur le client, organisé et professionnel. À l'inverse, un système mal maintenu signifie que chaque entrée doit être vérifiée, et peut faire passer un représentant commercial pour un professionnel mal informé ou dépassé. Dans les pays dotés d'une organisation de promotion du commerce, mais où les représentants commerciaux travaillent pour le ministère des Affaires étrangères, il est nécessaire d'avoir des protocoles d'interopérabilité et de sécurité pour couvrir les accès des représentants commerciaux au système de GRC de l'organisation.

Il n'est pas toujours possible d'avoir un système de GRC en place, pour des raisons technologiques ou financières. Ce qui est le plus important, c'est que le représentant commercial prenne ses responsabilités en termes de connaissance et de capture d'information au sérieux, et prenne donc le temps de collecter, classer, mettre à jour et partager les détails de contact de manière professionnelle. Même un classeur de cartes de visite, organisé par type de contact, est mieux que rien.

## Systèmes informatiques

Un des avantages d'être au sein d'une ambassade ou d'un consulat est d'avoir accès à des systèmes informatiques. Lorsque le représentant commercial n'est pas hébergé dans la mission diplomatique, il peut éventuellement utiliser les systèmes de l'organisation de tutelle.

Tous les systèmes informatiques sont vulnérables au sabotage, au piratage, au vol et aux désastres tels que le feu ou les inondations. En conséquence, il faut disposer d'une sécurité de haut niveau et d'un pare-feu. Des formations régulières concernant les mesures de sécurité du personnel, et une maintenance de sauvegardes hors site sont indispensables pour s'assurer que le bureau puisse récupérer rapidement dans l'éventualité d'un désastre. Cela engendre des coûts continus, particulièrement en temps, pour mettre en œuvre ces mesures de sécurité. Mais les coûts de ne pas prendre ces mesures peuvent être encore plus hauts.

En plus des mesures techniques pour sécuriser les données, il faut aussi des procédures locales pour protéger les données de ceux qui ne sont pas censés y accéder. Les niveaux de sécurité au sein d'une mission diplomatique sont clairement définis et suivis de manière rigoureuse. Dans le bureau du représentant commercial, les secrets commerciaux doivent être précieusement protégés.

## ➔ Checklist : Équipements informatiques nécessaires

- Un système de réseau pour les ordinateurs du bureau.
- Un système de courrier électronique et une adresse courriel officielle.
- Un système comptable intégré au système de réseau.
- Un accès à l'Internet et des connexions Wi-Fi dans le bureau.
- Des capacités de traiter des photos et des images.
- Un système de sauvegarde pour tous les systèmes électroniques.
- Des téléphones mobiles qui se synchronisent avec les ordinateurs de travail, les systèmes de courriel et les systèmes de contact.
- Des ordinateurs portables qui se synchronisent avec les ordinateurs de bureau.
- Des imprimantes et des fax connectés par Wi-Fi au réseau informatique.
- Des scanners connectés au réseau interne.
- Un site Internet.
- Un accès aux sites de médias sociaux tels que Facebook et LinkedIn.
- Un outil de vidéo conférence et une salle de réunion.

Par ailleurs, le bureau du représentant commercial peut aussi contenir des secrets du gouvernement ou certaines informations, telles que l'itinéraire d'un ministre en visite, qui doivent être conservés de manière confidentielle pour des raisons de sécurité. Les procédures de contrôle pour le personnel, des mots de passe forts, des mises à jour régulières des mots de passe, la formation du personnel sur les procédures de sécurité, le cryptage des données, et les protocoles s'agissant d'emporter des ordinateurs ou des données à la maison, sont tous des éléments d'un ensemble sécuritaire qui doit être scrupuleusement mis en place.

## Continuité des affaires et planification d'urgence

La planification de la poursuite des activités implique de créer des systèmes pour prévenir les situations de menace et de s'en relever. Lorsque le représentant commercial est hébergé par l'ambassade, c'est cette dernière qui en est chargée.

Des plans de poursuite des activités définissent une série de scénarios catastrophes, comme un feu, un tremblement de terre, une attaque terroriste, et les actions que le bureau du représentant commercial doit accomplir dans chacun de ces scénarios pour revenir aux affaires courantes. Ces plans sont écrits à l'avance et doivent aussi identifier les mesures de précaution à adopter. Créé en général avec l'apport des principaux membres du personnel ainsi que de certaines parties prenantes, un plan de continuité des activités est un ensemble de contingences permettant de minimiser le préjudice porté aux affaires durant l'un de ces scénarios.

## ➔ Checklist : Planifier la continuité des activités

- Prévoyez un système pour faire descendre l'information à tout le personnel.
- Collectez et disséminez les détails de contact des pompiers, secours, police et ambulances.
- Vérifiez les détails des politiques d'assurance, et sécurisez-les.
- Prévoyez des systèmes pour confirmer la sécurité du personnel et des visiteurs.
- Rendez compte aux autorités de votre pays.
- Évaluez les risques en continu.
- Prévoyez une fourniture électrique de secours.
- Sécurisez les sauvegardes des systèmes informatiques.
- Prévoyez des canaux de communication de secours.
- Prévoyez un endroit de repli pour le bureau.

Lors de l'élaboration de tels plans de poursuite des activités, il faut consulter et collaborer avec l'organisme de financement, afin de s'assurer de la consistance et cohérence avec les politiques existantes, et de l'accès aux ressources nécessaires pour leur mise en œuvre. Il est conseillé d'imprimer sur papier une copie du plan, à l'intention de chaque membre du personnel, pour qu'il le garde à la fois au bureau et à son domicile.

Dans certains contextes, il est aussi conseillé au personnel de garder un sac de secours au bureau, comprenant des chaussures confortables pour marcher ou courir, une lampe torche, de l'eau et des coupe-faim, qui permettra à chacun de rentrer chez soi ou de rejoindre un endroit sûr, à pied si nécessaire.

## Archivage

Le représentant commercial doit se conformer aux exigences du gouvernement ou autres agences du pays d'origine en matière de conservation et de classification des archives. Certaines archives sont des documents juridiques qui doivent être conservés pour une durée spécifique. D'autres sont des documents sensibles ou confidentiels du point de vue commercial, et doivent donc être traités en conséquence.

Il faut donc s'assurer que les systèmes du bureau incluent des procédures pour un archivage sécurisé.

## Budgets et gestion financière

Une gestion financière prudente est essentielle de la part du représentant commercial. Son bureau reçoit des financements du ministère des Affaires étrangères, de l'organisation de promotion du commerce, ou de l'investissement, et d'autres agences encore, en ligne avec un budget annuel. Ce budget doit couvrir les domaines définis dans le tableau ci-dessous. Il y a deux catégories principales de coûts pour un représentant commercial : coûts fixes et coûts variables. Les coûts fixes sont indépendants des activités, ils demeurent constants et incluent souvent les loyers, les salaires, etc. Les coûts variables diffèrent selon les résultats et peuvent inclure des réceptions, des voyages, des honoraires de consultants, etc.

**Tableau 12: Éléments de budget, fixes et variables**

Budget	Fixes / variables
Loyers et impôts	Fixes
Salaires	Fixes
Équipements	Fixes
Maintenance et nettoyage (réparations, renouvellement)	Fixes
Télécommunications	Fixes en partie
Relations publiques et réceptions	Variables
Études de marché (consultants, achat d'information)	Variables
Services professionnels (juridique, financier et ressources humaines)	Variables
Voyages	Variables
Consultants commerciaux situés sur d'autres marchés	Variables
Affaires publiques et diffusion médiatique	Variables
Librairie	Variables
Projets, avec budgets séparés	Variables

Dans de nombreux cas, le ministère des Affaires étrangères, ou une autre branche du gouvernement, couvrent les dépenses de base, mais ces arrangements varient. Dans certains cas, le bureau du représentant commercial est considéré comme une section de l'ambassade et opère donc au sein de la gouvernance financière de l'ambassade, recevant directives et appui du personnel financier de l'ambassade.

Il faut de la discipline pour définir et planifier les budgets, avec des allocations de fonds selon des lignes budgétaires. Par exemple, les fonds pour les activités de projet ne peuvent pas être utilisés pour payer les salaires du personnel. Même s'il n'est pas possible de budgétiser l'inconnu, le but est de proposer des estimations aussi proches que possible des dépenses réelles.

Les fonds doivent être gérés selon les normes comptables de l'organisme de financement. Les montants impliqués sont souvent considérables, et exigent des procédures appropriées et des recoupements. Un des principes de base est d'avoir des lignes de responsabilité claires, et des limites de dépense clairement définies pour chaque personne. Un autre principe de base est d'avoir plus d'un signataire pour toute dépense importante. Cela permet à la fois d'avoir un double contrôle et de limiter les possibilités de fraude. Dans l'idéal, la personne qui dépense les fonds n'est pas la même que celle qui approuve la dépense.

La plupart des représentants commerciaux opèrent avec une forme de régie d'avance auprès de leur banque locale.

Les organismes de financement ont habituellement des mécanismes en termes de rapports financiers et d'audits, obligeant le représentant commercial à rendre des comptes de manière mensuelle. À la fin de chaque mois, les montants des dépenses ou des recettes sont additionnés selon chaque ligne budgétaire. Cela permet de comparer les dépenses réelles avec le montant budgétisé, ou avec la proportion du budget à un point donné dans l'année. Un audit formel annuel a lieu, en ligne avec les exigences spécifiques de l'organisme de financement. L'audit peut aussi couvrir les équipements, afin de s'assurer que les équipements figurant dans les livres de compte sont toujours au bureau. C'est aussi l'occasion d'éliminer des équipements obsolètes qui peuvent alors être vendus ou jetés.

### Encadré 3 : Régies d'avances – Une méthode pratique de financement

Une régie d'avance est un fonds utilisé par une entreprise pour couvrir les petites dépenses, qui est restauré à un montant fixe de manière régulière.

Le ministère des Affaires étrangères, l'organisation de promotion du commerce, ou tout autre organisme de financement dépose une somme d'argent sur un compte du représentant commercial dans une banque locale. Cette somme est habituellement convertie en devise locale à des fins opérationnels. Le représentant commercial peut alors puiser dans les fonds de la régie d'avance pour régler les dépenses officielles locales. Les reçus de toutes les dépenses locales sont conservés et codés selon les instructions et procédures de l'organisme de financement.

Lorsque les fonds de la régie d'avance sont bas, l'organisme de financement restaure le compte de son montant initial.

Par exemple, la régie d'avance s'élève initialement à 100 000 dollars, avec des dépenses pour un mois donné s'élevant à 75 000 dollars. Les reçus pour ces dépenses sont codés selon la procédure et envoyés au ministère des Affaires étrangères ou l'organisme de financement concerné. Cette procédure se fait probablement par voie électronique, avec la plupart

des dépenses et reçus liés à des cartes de crédit. Les reçus permettent à l'organisme de financement de savoir précisément quelle partie des fonds a été dépensée.

L'organisme de financement peut alors reverser 75 000 dollars sur la régie d'avance, de manière à rétablir le solde initial de 100 000 dollars. Opérer les comptes de cette manière permet un contrôle des dépenses plutôt rigoureux. Personne, dans le bureau du représentant commercial, ne peut dépenser plus de 100 000 dollars en une fois. Les dépenses peuvent être rapprochées de manière régulière, vraisemblablement tous les mois. Les fonds peuvent aussi être renfloués de manière plus fréquente si la période est active et engendre de nombreux frais. L'inconvénient est que le compte du représentant commercial peut se retrouver à sec s'il n'y a pas de remise à niveau automatique.

Le montant de la régie d'avance varie selon le nombre d'employés à rémunérer et le risque que les transferts vers le fonds puissent être retardés. En cas de bouleversement (politique, technologique ou catastrophe naturelle), le représentant commercial doit pouvoir régler les coûts fixes (comme les loyers et les salaires) pour au moins un mois.

Étant donné que les représentants commerciaux opèrent en général dans les pays dotés d'une devise différente de celle du pays d'origine, les taux de change fluctuants peuvent ajouter de la complexité. Par exemple, si le budget annuel a été défini dans la devise du pays d'origine pour un montant équivalent à un million de dollars, et que le taux de change avec le pays hôte varie de 8%, il faut prévoir de modifier le budget. En effet, une telle fluctuation laisserait le représentant commercial soit avec un trou de 80 000 dollars dans son budget, soit avec 80 000 dollars de plus sur son budget, selon si la devise du pays hôte se renforce ou perd de la valeur face à celle du pays d'origine.

Ces fluctuations des taux de change doivent donc être rigoureusement gérées. De nombreux représentants commerciaux disposent de budgets en devises fortes, comme le dollar américain ou l'euro, et donc les fluctuations des taux de change affectent le bureau lorsqu'il y a une importante fluctuation de la devise du pays hôte.

L'inflation, qu'elle concerne le pays d'origine ou le pays hôte, peut également perturber sérieusement un budget. Les problèmes sont similaires à ceux des taux de change. Par exemple, une inflation relativement haute dans le pays hôte signifie que les salaires du représentant commercial et de son personnel, déterminés sur la base de la devise du pays d'origine, ne permettent plus d'acheter le même volume de biens et services.

Le représentant commercial doit souvent effectuer des paiements à partir de son budget, qui pourront être réclamés au remboursement sur d'autres budgets. Un exemple sur ce sujet peut être le paiement d'une facture d'hôtel pour le logement et les repas d'un ministre en visite, facture qui pourra être remboursée par le département du ministre concerné.

Si la représentation commerciale étrangère consiste en un petit bureau de quelques personnes seulement, il peut être plus efficace d'externaliser la comptabilité de base auprès d'une entreprise comptable spécialisée. Dans le cas d'un bureau plus grand, il est plus logique d'avoir parmi le personnel un comptable pour gérer les comptes.



## Certification ISO pour garantir la qualité

Dans certains cas, le représentant commercial travaille dans une organisation qui a été certifiée par l'Organisation internationale de normalisation en lui attribuant la norme internationale pour l'assurance de la qualité, la norme ISO 9001. Une telle organisation dispose de systèmes de gestion de la qualité afin de garantir que ses services répondent toujours aux exigences des clients, et que la qualité est constamment améliorée.

Les clients considèrent en général une telle certification comme favorable, mais la mise en œuvre d'un processus de certification ISO implique du temps et des ressources considérables. Pour un représentant commercial, une telle certification signifie qu'il a accès à des processus de gestion documentés, et il peut donc organiser le travail au sein de la structure décrite. Cela va permettre d'améliorer la qualité des services et envoyer un message positif au personnel et aux clients sur l'engagement du bureau en matière de qualité.

# Visites au pays

### POINTS CLÉS

- Les visites au pays d'origine fournissent aux représentants commerciaux une belle opportunité de promouvoir le marché hôte et de renforcer leur réseau de contacts dans le pays d'origine.
- Il est pratique et avantageux en termes de coûts de combiner de telles visites avec des congés annuels ou à l'occasion d'une conférence. Certains pays organisent des réunions annuelles de représentants commerciaux qui coïncident avec leurs congés annuels. Cela offre une excellente opportunité de travailler en réseau.
- Les discussions peuvent porter sur des propositions de missions commerciales, des foires ou des expositions commerciales, des visites de ministres, ou des visites de marché pour des entreprises ou associations.
- Il faut veiller à bien planifier la visite de manière à couvrir l'ensemble du pays, et pas seulement la capitale.
- Le calendrier est important, pour éviter de rater des événements clés dans le pays hôte.

Les visites au pays des représentants commerciaux sont d'excellentes opportunités de promouvoir le marché hôte, de faire quelques discours et de rencontrer des exportateurs potentiels. Dans la mesure où les ressources peuvent ne pas permettre des visites fréquentes, il est judicieux de lier de telles visites à des congés annuels ou à la participation à des conférences annuelles.

## Entretenir le réseau du pays d'origine

Un représentant commercial doit travailler avec tout un éventail de partenaires de son pays d'origine.

## ➔ Checklist : Partenaires du marché du pays d'origine

- Le ministère du commerce et les autres départements du gouvernement concernés par l'internationalisation.
- L'organisation de promotion du commerce (lorsqu'il y en a une).
- Les institutions d'appui au commerce et à l'investissement, comme les chambres de commerce, les associations commerciales, les agences de développement économique, entre autres.
- Les exportateurs existants et potentiels.
- Les partenaires d'appui aux affaires, tels que les accélérateurs ou les pôles technologiques.
- Les banques, les consultants et autres facilitateurs.
- L'ambassade nationale du pays hôte.

Une visite au pays est idéale pour entretenir le réseau du pays d'origine grâce à des rencontres avec ces partenaires. Le représentant commercial peut les mettre au courant des derniers développements dans le pays hôte. Ils voudront être informés des indicateurs économiques, des développements politiques, des opportunités commerciales spécifiques, des appels d'offres à venir, des foires et expositions commerciales.

Ce sera le bon moment de poser des questions. Est-ce que l'organisation de promotion du commerce, ou un des départements du gouvernement, espère envoyer un ministre pour visiter le marché, peut-être avec une délégation d'affaires? Est-ce que les chambres de commerce, les associations commerciales ou d'autres institutions sont intéressées par l'organisation d'une mission commerciale, ou d'un pavillon national à l'occasion d'une foire commerciale à venir?

## Attirer les affaires

Les rencontres directes sont un excellent moyen de savoir comment les partenaires pourraient poursuivre leurs intérêts dans le pays hôte.

Les exportateurs se concentrent davantage sur les perspectives de leurs activités spécifiques, mais ils peuvent aussi être intéressés par des informations actualisées sur le marché hôte. Ils apprécient en général la chance d'explorer des opportunités de marché et de discuter de stratégies de pénétration d'un marché. Le gros avantage pour le représentant commercial d'aller les rencontrer sur place est d'en apprendre plus sur leur entreprise, en ayant un aperçu direct de leurs opérations, et de rencontrer un groupe plus large que la ou les personnes qui généralement se rendent sur le marché d'exportation. De cette manière, le représentant commercial peut obtenir un appui plus large pour mener des initiatives à l'export, qui pourraient par exemple être soutenues par un directeur des ventes à l'export mais pas forcément par le reste de l'entreprise.

Différentes agences, ainsi que certains facilitateurs comme des banques ou des agences de consultant peuvent organiser des événements réunissant le représentant commercial et des groupes d'entreprises. Cela peut se faire sous la forme d'un déjeuner ou d'un dîner où le représentant commercial est le principal intervenant et présente une vue d'ensemble des opportunités d'affaires dans le pays hôte. La presse est souvent intéressée par la mise en avant de la visite et l'idée de partager les perspectives qu'un représentant commercial peut amener.



## Planifier

Les représentants commerciaux sont très sollicités durant leur visite au pays, en particulier si leur marché hôte offrent des opportunités intéressantes. La tournée doit donc être minutieusement planifiée pour accomplir un maximum en une courte période de temps. Le représentant commercial doit éviter la tentation de rester uniquement dans la capitale, car il y a probablement des organisations et entreprises dignes d'être rencontrées dans les autres parties du pays. La visite d'Asha, la représentante commerciale fictive de ce guide, à son pays natal est un bon exemple de la manière de mettre à profit un tel voyage.

Le calendrier des visites au pays doit toujours être pensé avec soin. Un représentant commercial ne peut pas être en déplacement lorsqu'il y a des événements importants dans son pays hôte. Inversement, il peut y avoir des événements dans le pays d'origine auxquels il est utile d'assister.



## **Asha rentre à la maison**

*Asha embarqua dans l'avion qui la ramenait en Europe après trois semaines passées dans son pays d'origine. Les deux premières semaines furent consacrées à visiter ses parents, ses frères et sœurs. Elle avait été heureuse de les trouver en bonne santé, et eux s'étaient montrés curieux sur sa vie comme diplomate africaine en Europe. Ils avaient été fiers d'en apprendre davantage sur son travail de représentante commerciale de son pays.*

*La dernière semaine dans son pays d'origine avait été remplie de réunions d'affaires. Tandis qu'elle attendait que l'avion décolle, elle se remémorait ce qu'elle avait accompli. Le point culminant avait été sa rencontre avec le ministre du commerce. Le Ministre avait accepté son invitation à conduire une délégation d'affaires à la foire commerciale européenne des produits de base plus tard cette année, et Asha était prête à finaliser les arrangements. Il avait posé des questions sur les opportunités du marché européen pour les huiles végétales, dont il voulait appuyer la promotion de leurs exportations. Le lobby des agriculteurs, avait-il expliqué, était important au niveau politique, et il voulait faire son possible pour les aider.*

*Heureusement, Asha avait déjà effectué quelques recherches sur l'association du secteur des huiles végétales, et avait pu informer le ministre que le marché européen était en pleine croissance et que les consommateurs étaient fortement motivés par la qualité et les bonnes propriétés pour la santé. Elle avait déjà approché à son initiative des chaînes de supermarchés européens, et avait promis de suivre ce dossier pour le compte du ministre. Il s'était dit réconforté, mais voulait qu'un accord soit prêt à être signé lors de sa visite.*

*Asha avait aussi été invitée à visiter l'Association du secteur des textiles pour y discuter d'un rapport sur le marché européen qu'elle avait préparé à leur intention. Elle leur avait rappelé les résultats du rapport, et ils avaient décidé d'une date pour une mission de prospection l'année suivante. Les membres de l'association avaient eu de bons retours des autres missions commerciales organisées par Asha, et s'étaient montrés enthousiastes par les opportunités qu'elle pourrait offrir aux entreprises membres de l'association. Cette association avait en effet déjà identifié l'Europe comme la priorité de son plan commercial.*

*Concernant les investissements étrangers, Asha s'était rendue à l'inauguration du nouveau bureau africain de l'entreprise européenne de technologie numérique avec laquelle elle avait travaillé quelques mois en arrière. Le directeur général avait été très impressionné par le «pitch» qu'il avait reçu de l'agence d'investissement du pays d'Asha, et avait développé avec elle une bonne relation de travail. Après deux missions exploratoires en Afrique, il avait décidé d'ouvrir un petit bureau régional, employant initialement six diplômés locaux. Ses plans d'expansion étaient ambitieux, et Asha était ravie d'avoir pu y contribuer.*

*Le dernier jour, Asha avait embarqué pour un vol de deux heures vers la deuxième ville du pays. Heureusement, le maire avait laissé tomber l'idée de jumelage et s'était réjoui de mener une délégation purement commerciale en Europe. Asha avait pu fixer les dates avec le cabinet du maire, et sa visite s'était concentrée sur des discussions autour des opportunités commerciales avec la chambre de commerce locale, qui se chargerait de recruter la délégation.*

*Asha était satisfaite d'avoir pu rencontrer toutes ces personnes directement. C'était tellement plus simple pour se mettre d'accord. Elle pensait que son temps avait été avantageusement utilisé. Elle avait des événements importants à préparer à son retour au bureau, y compris la visite du ministre et plusieurs missions commerciales.*

## ➔ Checklist: Visites au pays d'origine

- Rencontrez autant de partenaires que possible.
- Participez à toute conférence globale des représentants commerciaux de votre pays.
- Rencontrez les exportateurs, en particulier ceux qui ont un intérêt spécifique dans le marché hôte.
- Profitez des processus de planification commerciale et d'allocation des ressources. Est-il possible de profiter de la visite pour plaider personnellement en faveur d'une augmentation des ressources pour le marché hôte, en détaillant comment cette augmentation pourrait résulter en des performances plus élevées en matière de commerce et d'investissement ?
- Faites coïncider la visite avec une réunion de recrutement pour une foire ou une mission commerciale, afin de présenter les opportunités du marché et de convaincre les entreprises de participer à la mission.
- Rencontrez les représentants de haut rang qui se préparent à venir visiter le marché hôte. C'est là une excellente occasion de développer vos relations, en présentant une petite introduction du marché hôte et en préparant la personnalité pour la visite.
- Rencontrez tout nouvel employé qui pourrait venir travailler dans le pays hôte.
- Visitez l'ambassade du pays hôte dans votre pays, échangez vos notes sur les visites prévues de personnes de haut rang dans les deux pays, et recherchez les opportunités d'initiatives conjointes.

Il y a clairement beaucoup d'éléments à couvrir lors d'une visite, et en premier lieu les affaires personnelles et familiales.

# Mission accomplie



Une passation avec le successeur est essentielle pour assurer la continuité de la mission. Il faut s'assurer d'avoir du temps avec le successeur pour discuter des objectifs stratégiques, des principaux projets et campagnes, ainsi que des principaux réseaux et personnes du pays hôte.

Les considérations opérationnelles sont également cruciales. Cela inclut de valider les aspects financiers, les plans commerciaux, les équipements, les contrats, le système de GRC, les activités en cours et le personnel.

Le représentant commercial arrivant doit s'assurer de recevoir toutes les clés et mots de passe, et de savoir où les archives sont conservées et comment y accéder. C'est aussi le meilleur moment pour changer les mots de passe, les serrures et les clés.

Enfin, informer le successeur des besoins éventuels sur le plan personnel et familial est essentiel pour une passation en douceur.

## → Checklist: Passation

- Validez les finances.
- Validez les équipements (et transmettre les clés et mots de passe).
- Présentez les activités en cours, ainsi que les projets et le suivi des sujets d'actualité.
- Présentez votre successeur aux principaux contacts du pays hôte.
- Indiquez les personnes importantes du pays.
- Expliquez les problèmes de personnel et l'administration.
- Conseillez sur les besoins personnels et de la famille.
- Décrivez les relations entre le bureau et l'ambassade, les autres organisations.



### **Asha se souvient**

*Après avoir achevé sa mission en tant que représentante commerciale en Europe, Asha rentrait maintenant à la maison. Elle passait encore quelques heures à classer les dossiers et préparer ses notes de passation pour son successeur, tout en se remémorant les problèmes et les succès de ces quatre dernières années.*

*Elle se souvenait des 90 premiers jours, travaillant de longues heures pour apprendre la langue, établir des relations, assumer ses responsabilités dans la gestion de l'équipe, et organiser sa vie personnelle dans un pays différent. Elle se rappelait comme il était excitant de relever ces défis et de s'immerger dans une nouvelle culture, tout en appuyant son pays et ses entreprises. Parmi les meilleurs souvenirs, il y avait le pavillon national à la foire commerciale, dont le succès avait rapporté plus de 10 millions de dollars de contrats.*

*Malgré le dur labeur que cela avait représenté, elle avait aussi savouré l'organisation de la mission commerciale emmenée par le ministre du commerce, qui avait impliqué une réception formelle à la résidence de l'ambassadeur. Cela lui avait permis de montrer son appréciation à ses principaux contacts dans ce marché, qui l'avaient aidé de tellement de façons depuis qu'elle était arrivée la première fois.*

*Asha ne savait pas ce que le futur lui réservait. D'autres représentants commerciaux avaient dû batailler pour trouver un poste au sein de l'agence dans son pays, et Asha savait qu'elle allait traverser une période d'incertitudes. Elle avait fait de son mieux pour entretenir son réseau à chaque visite dans son pays natal, et était confiante qu'avec son expérience de management à un nouveau niveau, et ses connaissances en langues, elle avait beaucoup de choses à offrir à des entreprises cherchant à s'étendre en Europe. Quelle que soit la suite, ces dernières années avaient été exaltantes, permettant d'ouvrir de nouvelles perspectives et de créer de nouvelles amitiés. Elle était maintenant prête à tourner la page.*

## NOTES

1. Berridge, G.R. and James, A. (2003). *A dictionary of diplomacy*, Palgrave Macmillan
2. Rana, S.K. (2007). *Economic diplomacy: the experience of developing states*, In: Bayne, N. and Woolcock, S, (eds). (2007). *The new economic diplomacy*, Ashgate Publishing, Hampshire, England
3. Chisholm, Hugh, ed. (1911). "Consul (commercial)". *Encyclopædia Britannica*. 7 (11<sup>th</sup> ed.). Cambridge University Press. pp. 20–22
4. L'expression « industrie 4.0 », ou fabrication avancée, est souvent associée avec la quatrième révolution industrielle, et fait référence aux tendances de numérisation, d'automatisation, de robotisation et d'utilisation des analyses de données dans les processus de fabrication.
5. Ce récit est une fiction basée sur des événements réels.
6. De plus amples conseils sur le travail avec l'ambassadeur et son équipe figurent au Chapitre 4.
7. Pour un contexte historique plus complet, voir *The American Consul*, par Charles Stuart Kennedy. Kennedy est un historien oral de la diplomatie américaine. Il est le fondateur et actuel Directeur du Programme d'histoire orale des Affaires étrangères au sein de l'Association for Diplomatic Studies and Training (Association pour les études et la formation en diplomatie).
8. BIS Analysis Paper number 2 (Document d'analyse 2 du BIS – Départements du gouvernement du Royaume-Uni, chargés du secteur privé, de l'innovation et des compétences). *SMEs: the Key Enablers of Business Success and the Economic Rationale for Government Intervention*. Décembre 2013.
9. Centre du commerce international en partenariat avec l'Université de Genève (2016). 'Investing in trade promotion demonstrates revenue' (Investir dans la promotion du commerce génère des revenus). Voir aussi le document de recherche politique de la Banque mondiale, 'Policy Research Paper 5125'
10. Une publication en anglais du FMI affirme que « le PIB mesure la valeur monétaire des biens et services finaux — achetés par l'utilisateur final — produits par un pays sur une période donnée (trimestriel, annuel) ». Callen, Tim. 'Gross Domestic Product: An Economy's All'. FMI. Consulté le 3 juin 2016.
11. Voir Chapitre 1.
12. Le Centre du commerce international peut fournir une assistance aux pays partenaires pour le développement de stratégies commerciales. Voir ses conceptions de stratégies nationales d'exportation.
13. Ministère des Affaires étrangères du Danemark (2017). *Strategy for Export Promotion and Economic Diplomacy*. L'expression « diplomatie économique » est utilisée dans un sens plus large que « diplomatie commerciale », couvrant non seulement les aspects de promotion du commerce et de l'investissement entrant et sortant, mais toutes les formes d'échanges économiques entre les pays. Voir la section Définitions.
14. <http://www.tradezimbabwe.com/exporting-from-zimbabwe-2/are-you-an-exporter-2/building-export-readiness/>
15. Centre du commerce international (2013). *Entering New Markets: A Guide for Trade Representatives* (Pénétrer de nouveaux marchés: Guide pour les représentants commerciaux – en anglais).
16. <http://www.tradezimbabwe.com/privileged-partners/>
17. <https://www.cbi.eu/>
18. <http://www.ixpos.de/IXPOS/Navigation/EN/Your-business-in-germany/Contacts-and-networks/import-promotion-desk.html>
19. <https://www.swisscontact.org/en/projects-and-countries/search-projects/project-finder/project/-/show/swiss-import-promotion-programme-sippo-1.html>
20. Dans certains pays parmi les moins avancés et pays en développement, ceci pourrait être lié aux usines de textiles ou des usines d'assemblage proche des frontières. Par exemple, les « maquiladoras » au Mexique sont des usines établies par les entreprises des États-Unis pour tirer parti d'une main-d'œuvre meilleure marché et d'un environnement réglementaire plus souple au Mexique.
21. <https://www.youtube.com/watch?v=mJbyJNjKEPY&t=66s>
22. Halal signifie autorisé, ou licite. Quand il est donc fait mention d'aliments halal, cela signifie que l'aliment est autorisé à la consommation selon la Charia, la Loi islamique. Pour qu'un aliment soit considéré halal, il doit se conformer aux rituels et observances religieuses de la Charia.

23. Se référer au Guide pour les exportateurs du Zimbabwe pour une vue d'ensemble adéquate des processus d'exportations (en anglais) : <http://www.tradezimbabwe.com/exporting-from-zimbabwe-2/guide-to-export/#1465424026449-7c600196-cf78>
24. Voir les références au chapitre précédent de l'étude de cas de l'ITC sur la manière dont ICEX, l'Organisation de promotion du commerce d'Espagne, a établi un partenariat avec Amazon pour fournir un canal en ligne de vente d'aliments et de vins espagnols : <https://www.youtube.com/watch?v=mJbyJNJkEPY&t=66s>
25. <http://www.intracen.org/itc/exporters/model-contracts/>
26. Voir l'outil de l'ITC, Market Access Map, et son tutoriel sur YouTube (en anglais) : <https://www.youtube.com/user/MarketAnalysisTools>
27. <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/en-gb/tools/market-finder/>
28. Klaus Hubacek, Dabo Guan et Anamika Barua (Novembre 2007). « Changing lifestyles and consumption patterns in developing countries: A scenario analysis for China and India », publié dans *Futures*, Volume 39, n° 9, pp. 1084-1096.
29. Une niche de marché est « un segment de marché petit mais profitable, qui convient à l'attention particulière d'un distributeur. Les niches de marché n'existent pas en elles-mêmes, mais sont créées par l'identification de besoins ou de demandes qui ne sont pas satisfaits par la concurrence, et en offrant les produits qui y répondent. » (WebFinance Inc., 2017).
30. <https://procurementmap.intracen.org/>
31. Voir : <http://www.doingbusiness.org>
32. <http://www.dnb.com/>
33. <http://www.equifax.com/>
34. <http://www.experian.com/>
35. <https://www.creditsafe.com>
36. [www.worldbusinessculture.com](http://www.worldbusinessculture.com)
37. *Cross-border trade in services: Barriers and opportunities in EU services markets for ACP exporters*, International Centre for Trade and Sustainable Development : <https://www.ictsd.org/bridges-news/trade-negotiations-insights/news/cross-border-trade-in-services-barriers-and>
38. [https://www.wto.org/english/tratop\\_e/serv\\_e/serv\\_e.htm](https://www.wto.org/english/tratop_e/serv_e/serv_e.htm)
39. Il existe différents sites offrant des conseils sur la manière de planifier et exécuter un webinar. Voir par exemple : <https://blog.gotomeeting.com/gotowebinar/>
40. L'outil de l'ITC, *Procurement Map* (<http://procurementmap.intracen.org/>) fournit des informations sur les appels d'offres des processus d'achat publics pour plus de 100 pays, avec des informations sur plus de 150 000 opportunités disponibles. C'est l'une des bases de données les plus importantes et à jour sur les opportunités d'appels d'offres publics au monde, et elle est disponible gratuitement sur son site Internet. Elle contient aussi des informations en matière de réglementation et d'exigence.
41. <http://www.intracen.org/itc/appui-au-commerce/influencer-la-politique-commerciale/> (en français), et <http://www.intracen.org/itc/trade-facilitation-programme/> (en anglais).
42. Voir les règlements de conciliation de la Commission des Nations Unies pour le droit commercial international (CNUDCI) [http://www.uncitral.org/uncitral/fr/uncitral\\_texts/arbitration/1980Conciliation\\_rules.html](http://www.uncitral.org/uncitral/fr/uncitral_texts/arbitration/1980Conciliation_rules.html)
43. Une *note verbale* est une communication diplomatique rédigée à la troisième personne et non signée. Elle est moins formelle qu'une *note*, mais plus formelle qu'un *aide-mémoire*.
44. Le seuil pour établir une participation majoritaire à travers un investissement direct étranger est d'un minimum de 10% de participation dans une société étrangère, selon l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Toutefois, cette définition est flexible puisqu'il existe des situations où la participation majoritaire réelle dans une entreprise peut être établie à moins de 10% de ses actions à droit de vote.
45. Un des facteurs qui influencent la décision des investisseurs potentiels est l'environnement général des affaires, ainsi que toute politique ou mesure qui affecte un secteur spécifique d'intérêt, ou encore les opérations d'une entreprise détenue par des fonds étrangers. Les liens ci-dessous mènent vers des recherches intéressantes sur ces critères qui influencent la prise de décision :
  - Fonds monétaire international, *Foreign direct investment in emerging market countries* (L'investissement direct étranger dans les pays des marchés émergents) : <https://www.imf.org/external/np/cm/cg/2003/eng/091803.pdf>
  - Cabrera, Levis R., et Giraldo, Germán E. (2009). *A Multiple Criteria Decision Analysis for Foreign Direct Investment in Latin America* (Analyse des décisions à critères multiples pour les investissements directs étrangers en Amérique latine), Department of Industrial Engineering, University of Puerto Rico :

- <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.169.1341&rep=rep1&type=pdf>
46. Voir : <http://www.tisibenchmarking.org/BMLayouts/GoodPracticeLibrary.aspx>
  47. <https://www.kornferry.com/solutions/products>
  48. Voir Benchmarking, la bibliothèque de l'ITC des meilleures pratiques, pour les campagnes au Pérou et au Costa Rica : <http://www.tisibenchmarking.org/BMLayouts/GoodPracticeLibrary.aspx>
  49. Pour une discussion sur les défis entourant la promotion des exportations et l'image de marque nationale, voir la revue en ligne *Forum du commerce international*, n° 1/2003 : <http://www.tradeforum.org/Is-There-a-Case-for-National-Branding/>
  50. <https://www.nzstory.govt.nz/>
  51. <https://www.amazon.co.uk/l/13299378031> ;  
<http://www.foodswinesfromspain.com/spanishfoodwine/index.html> ;  
<http://www.audiovisualfromspain.com/audiovisual/en/index.html> ;  
<http://www.interiorsfromspain.com/interiors/es/index.html>
  52. <https://peru.info/en-us/superfoods/super-fruits>
  53. <https://www.prochile.gob.cl/int/landing/marcas-sectoriales/?lang=en>
  54. Voir la checklist du gouvernement des États-Unis pour les diplomate du Département d'État sur le départ à l'étranger (*Preparing to Go Overseas for the US Department of State / Diplomacy in Action*)

# ANNEXES



## Annexe I

# Modèle de lettre d'engagement

<Imprimer sur du papier à en-tête>

<Date>

Privé et confidentiel

<Indiquer le nom complet de l'employé>

<Indiquer l'adresse personnelle de l'employé>

<Indiquer le titre — Monsieur, Madame, autre — puis le nom de famille>

Lettre d'engagement

C'est avec plaisir que nous vous offrons un emploi en qualité de <indiquer le titre de la fonction> au sein du bureau <indiquer le nom du bureau du représentant commercial> selon les termes et conditions précisés dans cette lettre.

1. Fonction <indiquer le titre de la fonction>
  - 1.1 Votre prise de fonction se fera en date du <indiquer la date de début>.
  - 1.2 Votre contrat est à <indiquer plein temps ou temps partiel, préciser le cas échéant>.
  - 1.3 Les tâches incombant à votre fonction sont définies dans la description de poste en pièce jointe. Vous êtes tenu(e) de vous acquitter de vos tâches, et de toute autre tâche qui pourrait vous être assignée, au meilleur de vos compétences.
  - 1.4 Vous vous acquitterez de vos tâches à <préciser le lieu d'affectation>, ou un autre lieu qui vous sera raisonnablement indiqué.
2. Période d'essai
  - Cette clause est optionnelle. Supprimer entièrement cette clause si elle ne s'applique pas.
  - 2.1 Une période d'essai sera appliquée les <indiquer un chiffre> premiers mois de votre engagement. Durant cette période, vos progrès et votre performance dans votre poste seront évalués.
    - Une période d'essai raisonnable va dépendre des aspects comme les pratiques locales et les circonstances individuelles.
  - 2.2 Durant cette période d'essai, vous ou le <représentant commercial> avez la possibilité de terminer cet engagement avec une note de préavis selon les conditions fournies par le tableau de la clause 8.1. ci-dessous.
3. Termes et conditions d'emploi
  - 3.1 Les termes et conditions de votre emploi sont ceux définis dans <cette lettre ou la pièce jointe présentant les horaires de travail>.
    - S'il existe des règles plus détaillées sur le moment où les congés doivent être pris, les jours fériés, les normes de performance, etc., celles-ci peuvent être définies dans une pièce jointe.
4. Horaires de travail
  - 4.1 Vos horaires de travail seront de <indiquer un chiffre> heures par semaine, plus les heures additionnelles raisonnables nécessaires à mener à bien vos tâches, ou requises par le <représentant commercial>.
  - 4.2 Vos heures de travail peuvent être décomptées selon une moyenne, sur une période de <indiquer le nombre de semaines si cette disposition s'applique> semaines.
5. Rémunération
  - 5.1 Vous serez rémunéré <par semaine/par deux semaines/par mois> au taux de <indiquer le montant et la devise> par <heure/semaine/mois/année>.
  - 5.2 Vous recevrez également <indiquer les bonus, couverture sociale ou autres types de rémunération complémentaire> au taux de <indiquer le montant et la devise> par année <préciser s'il existe quelque condition comme le fait d'atteindre ses objectifs>.
  - 5.3 Votre rémunération sera révisée de manière annuelle et peut être ajustée à la discrétion du <représentant commercial>.
6. Congés
  - 6.1 Vous avez droit à <indiquer un nombre> jours de congé par an <indiquer, le cas échéant, les jours de congé additionnels: vacances, maladie, congés pour raison personnelle, congés pour raison professionnelle, congés parental, congés pour service communautaire, congés pour service long>.

7. Vos devoirs envers le **<représentant commercial>**
- 7.1 Vos devoirs sont les suivants :
- Vous acquitter de vos tâches au meilleur de vos compétences, en tout temps ;
  - Utiliser votre meilleur jugement pour promouvoir et protéger les intérêts du **<représentant commercial>** ; et
  - Suivre tous les ordres raisonnables et légitimes donnés par le **<représentant commercial>**, y compris la conformité aux politiques et procédures dans leurs amendements éventuels. Ces politiques et procédures ne sont pas incluses dans votre contrat d'engagement.
8. Cessation du contrat de travail
- 8.1 Le **<représentant commercial>** peut mettre fin à votre contrat en tout temps, en vous notifiant un préavis écrit selon le tableau ci-dessous :

Durée de services continus avec le <b>&lt;représentant commercial&gt;</b>	Période de préavis
Moins d'un an	1 semaine
Plus d'un an, mais moins de trois ans	2 semaines
Plus de trois ans, mais moins de cinq ans	3 semaines
Plus de cinq ans	4 semaines

Ce tableau doit être amendé de manière à l'aligner sur les politiques de l'organisation concernée.

- 8.2 Si vous souhaitez cesser votre contrat, vous avez obligation de fournir au **<représentant commercial>** une note de préavis d'une durée en ligne avec le tableau ci-dessus.
9. Confidentialité
- En fonction des politiques de l'organisation, il peut être judicieux de chercher un conseil juridique indépendant en matière de protection de la propriété intellectuelle.
- 9.1 En acceptant cette lettre d'engagement, vous reconnaissez et acceptez que, durant votre période d'emploi et après, sauf avec le consentement du **<représentant commercial>**, sauf prévu par la loi ou dans le cadre de votre fonction, n'utiliserez ni ne divulguez des informations confidentielles en lien avec le mandat du **<représentant commercial>**, y compris mais non limité aux listes de clients, secrets commerciaux, détails des clients et structures de tarification.
10. Intégralité du contrat
- 10.1 Les termes et conditions énoncés dans cette lettre constituent tous les termes et conditions de votre emploi, et remplacent tout accord précédent entre vous et le **<représentant commercial>**.
- 10.2 Les termes et conditions énoncés dans cette lettre ne peuvent être modifiés que par un accord écrit entre vous et le **<représentant commercial>**.

Si vous avez des questions sur les termes et conditions de votre emploi, n'hésitez pas à contacter **<indiquer le nom de la personne de contact>** au **<indiquer le numéro de téléphone>**.

---

Pour accepter cette offre d'engagement, veuillez me retourner une copie signée et datée avant le **<indiquer une date>**.

Veuillez agréer, **<indiquer le titre d'introduction, Monsieur, Madame ou autre, et le nom de famille>**, l'expression de mes sentiments distingués.

**<Indiquer le nom>**  
**<Indiquer la fonction>**

Je soussigné, **<indiquer le nom de l'employé(e), et le cas échéant rajouter un «e» à «soussigné»>**, déclare avoir lu et compris cette lettre, et accepte l'offre d'engagement de **<représentant commercial>** selon les termes et conditions définis dans cette lettre.

Signature :

Date: / /

Nom :

**VEUILLEZ GARDER UNE COPIE DE CETTE LETTRE POUR VOS ARCHIVES**

## Annexe II

# Modèle de formulaire pour une demande de services de représentation commerciale

<b>Numéro de dossier de la demande :</b> (cadre réservé au bureau)			
		<b>Date :</b>	<b>Heure</b>
<b>Demande reçue par :</b> <input type="checkbox"/> e-mail <input type="checkbox"/> téléphone <input type="checkbox"/> écrit <input type="checkbox"/> en personne <input type="checkbox"/> autre			
<b>De :</b> (informations sur l'organisme demandeur)			
Nom de l'entreprise / l'organisme / la personne :			
Numéro de référence gouvernemental (si utilisé) :			
Nom et fonction de la personne de contact			
Adresse postale :			
Complément d'adresse :			
Téléphone :			
Téléphone mobile :			
Adresse e-mail :			
Site Internet :			
<b>Quelle est votre activité ?</b>			
<b>Description détaillée.</b> Inclure les liens Internet lorsque disponibles. Pour les produits, inclure le code du Système harmonisé (si connu). Pour un investissement, inclure les secteurs d'intérêt.			
<input type="checkbox"/> Produits <input type="checkbox"/> Services <input type="checkbox"/> Investissement			
<b>Qu'attendez-vous du bureau du représentant commercial ?</b>			
<input type="checkbox"/> Consultance personnalisée		<input type="checkbox"/> Identifier des fournisseurs (pour importateurs)	<input type="checkbox"/> Identifier des acheteurs ou des contacts sur le marché
		<input type="checkbox"/> Aider à la promotion de marché	<input type="checkbox"/> Étude de marché
<input type="checkbox"/> Autre service ? Veuillez décrire votre demande, ou utiliser l'espace pour fournir de plus amples détails.			
<input type="checkbox"/> Préparer un programme d'entreprise			
<input type="checkbox"/> Conseils sur les différends commerciaux			
<input type="checkbox"/> Traduction ou interprétariat			
<input type="checkbox"/> Autre service ? Veuillez décrire votre demande, ou utiliser l'espace pour fournir de plus amples détails.			
<b>Demande reçue par :</b> (cadre réservé au bureau)			
<b>Demande saisie dans la base de données par :</b> (cadre réservé au bureau)			
			<b>Date :</b>

## Annexe III

# Foires commerciales, expositions, spectacles

## Formulaire d'évaluation

<b>Nom de l'entreprise et pays d'origine</b>		<b>Nom et fonction du représentant</b>	
<b>Nombre de réunions individuelles suivies :</b>		<b>Montant des affaires conclues durant la foire (confidentiel)</b>	
<b>Avez-vous obtenu de nouveaux contacts d'affaires :</b>		Montant (en dollar US) des transactions réalisées :	
OUI <input type="checkbox"/> NON <input type="checkbox"/>		Montant (en dollar US) des commandes en cours ou en négociations :	
<b>Ces contacts, vous ont-ils permis de :</b>		Autres partenariats établis ou en négociation :	
Développer votre entreprise <input type="checkbox"/>			
Mieux identifier les besoins et pratiques dans le secteur <input type="checkbox"/>			
Mieux comprendre les exigences du marché international <input type="checkbox"/>			
Identifier les fournisseurs d'intrants et d'équipements <input type="checkbox"/>			
Améliorer la compréhension des échanges internationaux <input type="checkbox"/>			
<b>Si vous n'avez pas réussi à établir ou négocier des relations d'affaires durant cet événement, pouvez-vous en décrire brièvement les raisons ?</b>			
1.			
2.			
3.			
<b>Selon vous, que faut-il faire pour faciliter les échanges et les relations économiques entre votre entreprise et les sociétés internationales qui importent des produits similaires aux vôtres :</b>			
<b>Votre entreprise pourrait :</b>	<b>Les organisateurs de la foire commerciale pourraient :</b>	<b>Les institutions d'appui au commerce, privées et publiques, pourraient :</b>	
<b>Que pensez-vous de cet événement :</b>		<b>Participeriez-vous à des réunions similaires à vos frais :</b>	
Très utile <input type="checkbox"/> Utile <input type="checkbox"/> Inutile <input type="checkbox"/>		OUI <input type="checkbox"/> NON <input type="checkbox"/>	
<b>Que suggérez-vous pour optimiser les résultats d'un tel événement et étendre sa portée ? (ne cochez qu'une seule case)</b>			
Augmenter le nombre d'entreprises participantes <input type="checkbox"/>		Organiser des visites d'entreprises <input type="checkbox"/>	
Étendre ou raccourcir la durée de l'événement <input type="checkbox"/>		Autre (veuillez spécifier) : <input type="checkbox"/>	
<b>Au terme de votre participation à cette foire commerciale, pensez-vous avoir atteint vos objectifs :</b>			
OUI <input type="checkbox"/> NON <input type="checkbox"/>			
<b>Si OUI, veuillez spécifier :</b>			
<b>Autres commentaires et suggestions pour améliorer les missions futures (préparation, logistique, etc.) :</b>			

## Annexe IV

# Formulaire d'évaluation du personnel

Évaluation annuelle du personnel pour : <indiquer l'année>

Nom : <indiquer le nom de l'employé>

Date d'évaluation : <indiquer la date>

	Objectifs	Réalisation	Objectifs	Réalisation	Commentaires personnels	Manager rating (1-10)*
Activité	Nombre de participants	Nombre de participants	Ventes (\$ '000)	Ventes (\$ '000)		
Foire commerciale A	20	26	500	1 200		
Mission commerciale C	15	14	500	200		
Demandes commerciales	50	65	50	100		

\* note basée sur :

1 = le nombre atteint est nettement en dessous de l'objectif. 10 = l'objectif est dépassé avec une marge considérable.

Autres catégories	Moyens d'évaluation	Note (1-10) où 1 = non satisfaisant, 10 = excellent	Commentaires personnels
Appui au reste de l'équipe	Noté par les collègues		
Qualité du service client	Noté par les collègues, et les clients au travers du suivi		
Amélioration des compétences	A démontré de nouvelles compétences (auto-évaluation)		
Autres contributions	Pas d'évaluation, simplement constaté et reconnu		

Commentaires et signature du superviseur :

Commentaires et signature de l'employé :

## Annexe V

# Outils de l'ITC utiles à la diplomatie commerciale

L'ITC propose de nombreux outils et services utiles aux personnes impliquées dans la diplomatie commerciale, couvrant des sujets tels que la recherche de marchés, les conseils juridiques, les normes, et bien davantage.

**Analyses de marché** (Market Analysis – en anglais)

[www.intracen.org/itc/market-info-tools/overview/](http://www.intracen.org/itc/market-info-tools/overview/)

**Carte des échanges** (Trade Map – disponible aussi en français)

[www.trademap.org/Index.aspx](http://www.trademap.org/Index.aspx)

**Carte des investissements** (Investment Map – disponible aussi en français)

[www.investmentmap.org/](http://www.investmentmap.org/)

**Carte des accès aux marchés** (Market Access Map – disponible aussi en français)

<https://www.macmap.org/Default.aspx?lang=fr-FR>

**Tutoriel pour Market Access Map** (en anglais)

[www.youtube.com/user/MarketAnalysisTools](http://www.youtube.com/user/MarketAnalysisTools)

**Carte des normes** (Standards Map – en anglais)

[www.standardsmap.org/Index.aspx](http://www.standardsmap.org/Index.aspx)

**Stratégies commerciales** (Trade strategies – en anglais)

[www.intracen.org/itc/trade-strategy/](http://www.intracen.org/itc/trade-strategy/)

**Carte de la compétitivité des échanges** (Trade Competitiveness Map – en anglais)

<https://tradecompetitivenessmap.intracen.org/>

**Carte des opportunités d'exportation** (Export Potential Map – disponible aussi en français)

<https://exportpotential.intracen.org/#/home>

**Carte des appels d'offres** (Procurement Map – disponible aussi en français)

<https://procurementmap.intracen.org/>

**Contrats-types de l'ITC**

<https://www.intracen.org/itc/exportateurs/types-de-contrat/>

**Benchmarking – Bibliothèque de bonnes pratiques des institutions d'appui au commerce et à l'investissement**

[www.tisibenchmarking.org/BMLayouts/GoodPracticeLibrary.aspx](http://www.tisibenchmarking.org/BMLayouts/GoodPracticeLibrary.aspx)

**Facilitation des échanges**

[www.intracen.org/itc/trade-support/impacting-trade-policy/](http://www.intracen.org/itc/trade-support/impacting-trade-policy/)

**Règles d'origine** (Rules of Origin – en anglais)

<https://findrulesoforigin.org/>

**Mesures non tarifaires – Études commerciales nationales et régionales**

<https://ntmsurvey.intracen.org/publications/itc-series-on-ntms/>

**L'ITC à portée de main – Application mobile proposant des actualités, des publications, des événements et des récits de succès**

<https://itunes.apple.com/us/app/itc-at-hand/id1376530583?mt=8>

**Promotion des exportations et marques nationales**

<http://www.forumducommerce.org/Quelle-place-pour-les-strat%C3%A9gies-nationales-de-marque/>

**Académie de commerce pour les PME – Cours de formation en ligne**

<https://learning.intracen.org/?lang=fr>

**Publications de l'ITC – Études de marché et guides commerciaux couvrant de nombreux sujets**

[www.intracen.org/publications](http://www.intracen.org/publications)

## Annexe VI

### Sites Internet utiles

#### Conseil de développement des entreprises

**Export Marketing Plan – How to develop one**

(Plan marketing à l'export – Méthode de développement)

<https://www.thebalancesmb.com/how-to-develop-an-export-marketing-plan-1953410>

**Google market finder** (Recherche de marchés, outil Google)

<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/en-gb/tools/market-finder/>

**Outil de l'ITC Market Access Map, et son tutoriel** (en anglais)

<https://www.youtube.com/user/MarketAnalysisTools>

**Outil de l'ITC Market Analysis Tools** (en anglais)

<https://marketanalysis.intracen.org/>

**Outil de l'ITC Procurement Map** (version française disponible)

<https://procurementmap.intracen.org/>

**Outil de l'ITC Sustainability Map** (version française disponible)

<https://www.sustainabilitymap.org/home>

**Salons et conférences commerciaux – Liste des événements internationaux**

(en anglais)

<https://10times.com/>

**Étiquette des foires commerciales** (en anglais)

<https://www.cliseetiquette.com/tradeshows-booth-etiquette-practices/>

**Stratégies de réussite des salons commerciaux** (en anglais)

<https://www.trade-show-advisor.com/>

#### Conseils financiers

**Dun & Bradstreet – Business information and credit checks**

(informations sur les entreprises et examen de la solvabilité)

<http://www.dnb.com/>

**Equifax – Agence d'évaluation du crédit** (en anglais)

<http://www.equifax.com/>

**Experian – Agence d'évaluation du crédit** (en anglais)

<http://www.experian.com/>

## Conseils juridiques

### **Simply Docs – Accords commerciaux** (en anglais)

<https://simply-docs.co.uk/Business-Documents/Legal-and-Commercial-Agreements>

### **Contrats-types de l'ITC**

<http://www.intracen.org/itc/exportateurs/types-de-contrat/>

### **Accords de distribution** (en anglais)

<https://globalnegotiator.com/en/>

### **Contrats et documents internationaux prêts à l'usage**

<https://globalnegotiator.com/fr/>

### **Commission des Nations Unies pour le droit commercial international (CNUDCI) – Règlement d'arbitrage**

<https://uncitral.un.org/sites/uncitral.un.org/files/media-documents/uncitral/fr/uncitral-arbitration-rules-2013-f.pdf>

### **CNUDCI, Règlement de conciliation** (1980)

[http://www.uncitral.org/uncitral/fr/uncitral\\_texts/arbitration/1980Conciliation\\_rules.html](http://www.uncitral.org/uncitral/fr/uncitral_texts/arbitration/1980Conciliation_rules.html)

## Accords commerciaux

### **Liste des accords commerciaux** (en anglais)

[https://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_free-trade\\_agreements](https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_free-trade_agreements)

### **AGCS – Accord général sur le commerce des services de l'Organisation mondiale du commerce**

[https://www.wto.org/french/tratop\\_f/serv\\_f/serv\\_f.htm](https://www.wto.org/french/tratop_f/serv_f/serv_f.htm)

## Conseils en matière d'investissement

### **Fonds monétaire international, Foreign direct investment in emerging market countries** (L'investissement direct étranger dans les pays des marchés émergents)

[www.imf.org/external/np/cm/cg/2003/eng/091803.pdf](http://www.imf.org/external/np/cm/cg/2003/eng/091803.pdf)

### **ITC, Integrating Trade and Investment Promotion** (Intégrer la promotion du commerce et celle de l'investissement)

[www.tisibenchmarking.org/BMLayouts/GoodPracticeLibrary.aspx](http://www.tisibenchmarking.org/BMLayouts/GoodPracticeLibrary.aspx)

### **Banque mondiale, Rapport Doing Business, rapport annuel sur les réglementations du secteur privé, couvrant 190 économies et des villes sélectionnées** (en anglais)

<http://www.doingbusiness.org/>

### **Korn Ferry Leadership Architect model – Skills needed for inward investment** (Modèle de structure du leadership, compétences nécessaires aux investissements entrants)

<https://www.kornferry.com/solutions/products>

## Culture des affaires

### **Par pays** (en anglais)

<https://www.worldbusinessculture.com/>

### **Entertainment – Advice for United States diplomats**

(Relations publiques – Conseils aux diplomates des États-Unis)

<http://www.ediplomat.com/nd/protocol/entertaining.htm>

### **Transparency International – Fighting corruption**

(site international en anglais sur le combat contre la corruption)

<https://www.transparency.org/>

### **Business Social Compliance Initiative**

(Initiative de conformité sociale des entreprises), une initiative lancée par les entreprises européennes engagées dans l'amélioration des conditions de travail dans la chaîne de valeur mondiale

<http://www.saasaccreditation.org/bsci>

## Outils de gestion

### **Formation des diplomates** (site en anglais)

<https://forum.diplomacy.edu/>

### **L'ITC facture pour ses services d'étude**

<http://www.tisibenchmarking.org/BMLayouts/GoodPracticeLibrary.aspx>

<http://www.intracen.org/publication/Investing-in-Trade-Promotion-Generates-Revenue/>

### **Checklists en ligne pour les diplomates des États-Unis**

<https://www.state.gov/m/fsi/tc/c49333.htm>

### **Locations d'espaces de bureau équipés – Exemples** (en anglais)

<https://www.regus.com/>

<http://www.servcorp.com/en/>

### **Formulaires d'analyse SWOT** (site en anglais)

[https://www.aha.io/templates/swot?utm\\_campaign=Europe\\_-\\_English\\_-\\_Paid\\_Search\\_-\\_Bing\\_-\\_Downloads&utm\\_content=Downloads\\_-\\_SWOT\\_-\\_SWOT\\_Analysis\\_Template&utm\\_source=bing&utm\\_medium=paid\\_search&utm\\_term=swot\\_analysis\\_template](https://www.aha.io/templates/swot?utm_campaign=Europe_-_English_-_Paid_Search_-_Bing_-_Downloads&utm_content=Downloads_-_SWOT_-_SWOT_Analysis_Template&utm_source=bing&utm_medium=paid_search&utm_term=swot_analysis_template)

### **Systèmes de GRC**

<https://dynamics.microsoft.com/en-us/crm/what-is-crm/>



