

# Les pièges dans l'exportation de TIC\*

*Tirez-vous tout le profit que votre entreprise peut générer ?*

## Sinon, que faire ?

\* TIC : Technologies de l'information et des communications

## Les défis à relever

### Les mauvaises surprises

#### Des concurrents sous le radar

Certains concurrents peuvent littéralement passer sous le radar, non seulement en raison de leur taille modeste, mais aussi parce qu'ils vendent directement aux clients sans passer par un réseau de distribution. En ce sens, leur repérage est loin d'être évident.

#### Des distributeurs plus grands que nature

Internet est un formidable outil d'investigation de marché. Toutefois, il est aussi utilisé pour mystifier des clients potentiels, en affichant une structure avec de multiples adresses de courriels voire même un emplacement qui amplifie largement la réalité.

#### Les barrières à l'entrée

Malgré les accords de libre-échange qui ont éliminés les frais de douane, il existe d'autres barrières à l'entrée, de nature économique mais aussi politique et culturelle, qui favorisent par exemple l'achat chez-nous ou qui imposent un transfert de technologies vers des locaux.

### La valse hésitation

#### Concrètement qui fait quoi?

Autant le marketing, les ventes que le service après-vente, tant pour l'implémentation que pour le support, sont constitués d'une multitude de détails qui conduisent à l'excellence. Or, on dit que le diable est dans les détails. Il ne faudrait pas en omettre trop.

#### Un contrat pour des avocats

Imaginez un volumineux contrat élaboré par un prestigieux cabinet qui va se faire un plaisir de le négocier à votre place avec l'avocat du distributeur, à vos frais et à leur rythme, alors que vous assistez comme témoin d'une situation qui vous échappe.

#### L'illusoire retour sur investissement

Qu'est-ce qui garantit au distributeur un retour sur son investissement en temps et en argent dans la distribution de votre produit? Rien! Pourtant, comme tout investisseur, il cherche à réduire le risque et à maximiser les bénéfices. Les mots ne suffisent pas.

### La courbe d'apprentissage

#### La formation ne suffit pas

Parlez-en à des gens qui ont réalisé la formation de personnel technique de distributeurs. Les histoires d'horreur sont légions; personnel non qualifié envoyé comme pour s'en débarrasser, absence d'évaluation finale, résultats bien en deçà du minimum requis.

#### La torpeur des représentants

Comment susciter l'intérêt des représentants pour qu'ils poussent le produit auprès de prospects? Mus par la loi du moindre effort, ils recherchent des filons d'or sans être nécessairement disposés à les prospecter, comme s'ils attendaient que vous leur indiquiez.

#### Loin des yeux, loin du cœur

Dés que vous quittez les bureaux d'un distributeur, la motivation de ses représentants fraîchement initiés à vos produits se refroidit et risque même de congeler, comme s'ils étaient plongés dans l'azote liquide. Vous ne pouvez pas rester sur place, à leur place.

## *Les résultats recherchés*

### **Un risque calculé**

#### **Le positionnement concurrentiel**

Il est névralgique d'investiguer en profondeur la concurrence, tant locale qu'internationale, établie sur un marché local. Qui plus est, la concurrence peut être également indirecte et se battre pour les mêmes ressources de la part du client.

#### **Des distributeurs potentiels qualifiés**

La qualification de distributeurs potentiels revient en fait à disqualifier ceux qui n'ont pas les ressources pour pénétrer et supporter adéquatement le marché visé. Dès lors, ceux qui restent doivent être évalués afin de les positionner suivant un ordre de préférence.

#### **Un modèle d'affaires adapté**

Avant même d'entreprendre une mission commerciale, il serait opportun de valider l'adaptation de son modèle d'affaires à la réalité du marché visé et de faire les ajustements requis. On n'a qu'une seule chance de faire une première bonne impression.

### **Les bœufs avant la charrue**

#### **Des règles du jeu claires**

Il est fondamental qu'autant le distributeur que le fabricant québécois s'entendent mais surtout qu'ils comprennent bien leurs rôles respectifs et complémentaires dans le cadre d'un processus qui va du marketing, en passant par les ventes jusqu'au service après-vente.

#### **Une entente simple**

Un contrat de distribution autorise un distributeur à sous-licencier des utilisateurs finaux sur un territoire donné moyennant le paiement d'un prix pour le produit. Tant que le distributeur paie ses achats, ça marche. Dans la négative, ça ne va plus.

#### **Un engagement véritable**

Tout fabricant souhaite qu'un distributeur se commette à l'égard de son produit, progressivement certes par rapport aux résultats qu'il escompte d'abord puis qu'il va tirer ensuite. Il suffit de se mettre dans les souliers du distributeur pressenti pour éprouver ses craintes. A ce chapitre, le pragmatisme a bien meilleur goût.

### **Le transfert de savoir-faire**

#### **L'apprentissage par osmose**

Avouons-le, la formation traditionnelle, même avec simulation en vidéo, ne saurait remplacer l'accompagnement notamment des représentants afin qu'ils s'approprient la formation, qu'ils l'assimilent pour espérer qu'ils puissent la maîtriser un jour. La formation à distance ne performe pas autant que la présence sur place.

#### **La synchronisation avec un momentum**

Il existe des moments qui constituent des opportunités pour la formation des représentants. C'est après que les représentants aient constaté l'intérêt manifesté par de leurs propres clients à l'égard du produit qu'ils deviennent vivement intéressés à apprendre comment le faire-acheter.

#### **Cap vers une zone de confort**

On ne vend bien que les produits que l'on connaît bien et qui nous semblent relativement faciles à vendre. Autrement, on risque de se décourager avant même de commencer. Il s'agit donc d'une question de perception que la réalité va venir confirmer ou non. Le doute ne saurait perdurer. La destination est tout indiquée.

## *La solution pour le faire*

### **Une revue diligente**

#### **Un réseau de contacts**

C'est uniquement grâce à un réseau étendu de contacts sur le marché visé et encore plus précisément dans le secteur des TIC, qu'il est possible d'identifier et d'analyser la concurrence à la fois directe et indirecte et de corroborer, le cas échéant, certaines observations en ayant recours à plus d'une source.

#### **Une visite sur place**

Qu'on le veuille ou non, la visite de la place d'affaires d'un distributeur potentiel est incontournable. Pour ce faire, on doit pouvoir compter sur un agent local, fiable, qui va le visiter et s'assurer de la congruence entre ce qu'il affiche sur le WEB et la réalité. L'exportation ne passe généralement pas par un « blind date ».

#### **Des modalités pragmatiques**

Le modèle d'affaires d'un fabricant au Québec peut nécessiter certaines adaptations afin de se conformer à la culture du marché visé. Une validation préalable est requise de tout élément qui pourrait constituer un « deal breaker » dans la proposition à soumettre à des distributeurs potentiels.

### **Le recrutement d'un distributeur**

#### **Un programme de distribution**

Un programme de distribution synthétise normalement sur une page, d'une part les conditions de distribution et les bénéfices que le distributeur reçoit, et d'autre part il précise les règles du jeu entre le fabricant et le distributeur, à la fois au niveau marketing, vente et service après-vente. Il est modifiable sur préavis.

#### **Une entente d'une page**

L'entente de partenariat fait référence au programme de distribution et permet au distributeur, à la suite d'une modification qu'il refuserait, de se retirer après avoir acquitté toute somme due. C'est un formulaire au même titre qu'une ouverture de crédit qui fait partie d'une proposition alléchante de partenariat de bénéfices.

#### **Une présentation devant des clients**

La clé consiste à réaliser, sur place, une présentation de produit auprès de clients du distributeur pressenti avant même qu'il ait signé une entente de partenariat. La réaction de ses propres clients, leur enthousiasme, constituent le ferment qui va faire lever le pain. Dès lors, l'entente n'est qu'une formalité, il est impératif de « closer ».

### **La mobilisation des représentants**

#### **La pédagogie fait la différence**

En combinant la formation en groupe et l'accompagnement individuel, on réunit les meilleures pratiques en matière de pédagogie. L'approche et la démarche sont structurées et modulées afin de respecter les rythmes d'apprentissage personnel.

#### **La formation à la suite de la présentation**

Lorsque les représentants prennent conscience de l'intérêt manifesté par leurs clients, ils deviennent motivés à l'égard de la formation. Autrement, ils ont souvent l'impression de perdre du temps qu'ils auraient consacré à des visites de clients.

#### **Réaliser une première vente**

« Nothing succeeds like success ». C'est en accompagnant chacun des représentants et en le supportant afin qu'il puisse conclure une première vente que la boucle va se boucler. Il acquiert ainsi une confiance en lui et un appétit pour plus de bonis.