

1. Pouvez-vous citer 5 grandes stratégies de conquête de marché pouvant être mises en place par une PME-PMI ?

RENTREZ DANS LE JEU DE LA GRANDE DISTRIBUTION

Pour la PME locale, il n'existe que 5 grandes stratégies de conquête de marché :

- . **Vendre sans passer par les grandes enseignes** en s'obligeant à rester «petit», car on se prive alors de 90% du marché potentiel.
- . **Bâtir une marque forte** en communiquant directement avec le consommateur, en sachant qu'il s'agit là d'une aventure longue et difficile requérant de lourds capitaux.
- . **Se faire plumer** par les centrales d'achats en visant à écouler ses produits «premiers prix», en général des produits clones moins chers que ceux des grandes marques, en acceptant de payer des droits de péages allant de 30 à 60% du tarif de base, en contrepartie de marchés annuels permettant simplement de maintenir l'entreprise en activité.
- . **Opter pour la carte de la co-innovation** avec les enseignes en misant sur la fabrication de produits réellement spécifiques réalisés de manière exclusive. L'objectif étant ici de bâtir un contrat de croissance gagnant-gagnant garantissant de l'activité pour au moins 2 ans et une progression de plus de 20% par an pour le fournisseur.
- . **Jouer à fond le jeu de la grande distribution** en produisant directement pour elle sous marque de distributeur (MDD) notamment avec les produits de terroir. C'est ici l'assurance d'un volume d'affaires pluriannuel et une marge de manœuvre bien plus importante. En ce domaine, le fournisseur doit répondre à un cahier des charges portant davantage sur des points techniques, la qualité ou la sécurité, que sur les remises. Les PME qui acceptent de travailler sous MDD affichent un fort degré d'investissement productif en sachant être au top de la traçabilité, de l'hygiène et des normes ISO.

2. Combien existe-t-il de motifs de rabais, remises, ristournes dans la Grande Distribution, citez-en une demi-douzaine ?

LA BÊTE NOIRE DES MARGES ARRIÈRES

Traditionnellement en contrepartie du référencement, les fournisseurs sont soumis à toute une batterie de droits de péages et de marges arrières. Les marges arrières sont des opérations dont tire argument le distributeur pour manger la laine sur le dos des fournisseurs, en les taxant à chaque fois d'une nouvelle contribution. Il existerait ainsi entre 450 et 500 motifs de rabais, remises et ristournes exigés des fournisseurs, tous répertoriés et consignés dans des manuels. Si ces marges arrières représentaient en moyenne 10% de la marge totale des distributeurs il y a 10 ans, cela atteint actuellement 45%, soit 3 à 5 milliards d'euros de marges arrières pour certaines enseignes.

LES PRINCIPALES MARGES ARRIÈRES

Les «marges arrières» imposées par la grande distribution sont nombreuses. Parmi les pratiques les plus courantes, il y a lieu de citer notamment :

Le référencement : Ticket d'entrée donnant droit de travailler avec une enseigne. Il faut en général 6 mois à un an pour obtenir un référencement national et 3 mois de plus pour voir ses produits en rayon. Le coût moyen du référencement est de 75 à 150 euros par produit et par point de vente en supermarché et de 460 à 920 euros en hyper.

La remise au titre des premières commandes : Réduction obligatoire à titre de «cadeau de bienvenue» en faveur de l'enseigne (jusqu'à 75% de remise sur le tarif officiel), voire une première commande entièrement gratuite.

La remise linéaire : Pour obtenir un bon «facing», c'est-à-dire un emplacement bien visible, il faut compter de 10 à 20% de remises supplémentaires par rapport à celles déjà négociées.

La tête de gondole : Par principe un produit placé en bout de rayonnage, le long des grands axes de circulation, a 2 fois plus de chance d'être acheté, même s'il n'est pas en promotion. Il faut compter entre 75 à 120 euros par produit pour 10 jour dans un supermarché et jusqu'à 230 euros dans un hyper. Une véritable tête de gondole peut se négocier jusqu'à 150.000 euros.

L'îlot : Il s'agit de réunir les produits d'une même marque de manière visible et concentrée. A l'instar de la tête de gondole, la rotation est 2 fois plus rapide que dans le cadre d'un linéaire classique. Le tarif est quasiment idem à celui de la tête de gondole.

L'avancée de caisse : Surtout réservée aux produits en petit conditionnement (friandises, piles, rasoirs, magazine télé...), l'avancée de caisse est un endroit stratégique vis-à-vis du consommateur lequel patiente de longues minutes devant les caisses. Le tarif est de 60 à 110 euros par référence et par avancée de caisse pour une dizaine de jours dans un supermarché. Le double dans un hyper.

L'affichette, bannière, panonceau : Dans la plupart des cas, il faut prévoir de 75 à 80 euros la bannière suspendue entre 2 linéaires ou pour un panonceau placé au milieu d'un rayon. Le jaune et le rouge sont traditionnellement les 2 couleurs qui attirent le plus l'attention du consommateur.

Le crédit court terme : Considéré comme moralement douteux et prohibitif, le crédit court terme est une «faveur» accordée par l'enseigne à son fournisseur, en lui proposant d'avancer immédiatement partie ou totalité de la somme qu'elle lui doit normalement en crédit fournisseur (en général paiement à 90 jours et plus). En contrepartie de cet apport immédiat de trésorerie financé sur le dos du fournisseur, il lui est imposé un taux d'intérêt de 1,5% par mois, soit l'équivalent de 18% annuel. Certaines enseignes refusent même l'emploi légitime d'outils financiers de mobilisation de créances comme l'affacturage ou la loi Dailly, afin de mieux pouvoir financer elles-mêmes les fournisseurs qui tirent la langue.

L'ouverture, fusion, anniversaire : Sous prétexte que ces événements au sein de l'enseigne vont contribuer à faire vendre plus, le fournisseur est régulièrement mis à contribution. De 1 à 3% de ristourne supplémentaire est le niveau habituellement exigé pour de tels événements, ou au moins plusieurs milliers d'euros par magasin concerné.

LES TECHNIQUES COURANTES DE « RISTOURNAGE »

Les centrales d'achat sont passées maîtres dans la manière de faire baisser légalement les prix des fournisseurs, en pratiquant le jeu des ristournes en cascade. Il existerait paraît-il plus de 450 motifs de remises en pratique dans certaines enseignes. Les taux cumulés de ristournes peuvent même dépasser 50% du prix de vente initial du produit.

Exemples de remises habituellement pratiquées par la grande distribution :

1. DROIT DE RÉFÉRENCEMENT : 8 à 15%

Il s'applique de manière quasi systématique dès qu'un produit souhaite être vendu dans le réseau de distribution de l'enseigne. Ce droit d'entrée se calcule sur le chiffre d'affaires escompté dans l'année. L'idéal pour un fournisseur «entrant» est d'être référencé au TAN (tronc d'assortiment national) et pas seulement auprès des plateformes régionales.

2. PRIME DE TÊTE DE GONDOLE : 0,5 à 5%

C'est un prélèvement pour tout produit mis en avant sur les lieux les plus en vue dans le magasin, notamment les extrémités du linéaire ou «tête de gondole». Il peut s'établir de 0,60 à 0,76 € par produit.

3. REMISE DE GESTION DE PRODUIT : 2 à 3%

Normalement le distributeur s'occupe de l'assortiment du rayon et de sa gestion. En pratique, c'est souvent l'industriel qui s'en occupe.

4. REMISE POUR SOLDES EXCEPTIONNELLES : 2 à 3%

L'industriel dédommage le distributeur 2 fois par an, à l'occasion de promotion dans le point de vente. Ainsi, l'effet de promotion qui profite en grande partie au distributeur est payée une deuxième fois par le fabricant en plus de la promotion elle-même.

5. REMISE POUR FRAIS DE LOGISTIQUE : 2 à 3%

Elle couvre par principe certains coûts de stockage et de transport assumés par le distributeur.

6. PRIMES D'OPÉRATIONS SPÉCIALES : 2 à 7%

Elles se justifient par des opérations de type anniversaire du magasin ou de promotion générale saisonnière.

7. RFA OU REMISE DE FIN D'ANNÉE : 3 à 5%

Elle s'applique sur les volumes écoulés en fin d'année et peut être anticipée ou compensée en volume de produits livrés.

3. Quelles sont les pratiques courantes de maltraitance des fournisseurs dans la Grande Distribution, citez-en au moins 5 ?

QUELQUES PRATIQUES LÉONINES DE LA GRANDE DISTRIBUTION

3 ou 4 règles aussi efficaces que brutales font actuellement la fortune de la grande distribution. Vendre peu cher, payer le plus tard possible, extorquer des remises et facturer des services plus ou moins réels de «coopération commerciale» forment la quadrature habituelle du business avec les centrales d'achats. Déjà Bernard Utrillo, gourou américain des années 50, conseillait une politique de Barnum en affirmant que pour réussir dans la distribution il faut «*empiler haut, vendre bas, faire du volume et du cirque en permanence (promotions, animations, anniversaires...)*». L'essentiel étant toujours de faire parler de soi sachant que tous les moyens sont bons.

Entre les pratiques d'intimidation et d'exclusion, les achats au prix le plus bas et des délais de paiement à rallonge, le fournisseur comme le contribuable est continuellement taxé à l'entrée, durant la relation commerciale et à la sortie de celle-ci. Pour Philippe Moati, chercheur au *Credoc*, «*On peut se demander si le vrai métier de la grande distribution ne consiste pas à fournir et à facturer des services aux fabricants, plus qu'à leur acheter des produits revendus avec une marge*».

. Liste non exhaustive de pratiques courantes de maltraitance des fournisseurs dans la grande distribution et manières de cow-boy de certains acheteurs :

- . Conditions d'achats non discutables l'emportant toujours sur les conditions de vente du fournisseur.
- . Déférencement et usage de listes noires entre supercentrales à l'encontre des fournisseurs qui ne veulent pas filer doux.
- . Classement en 9G2 (fournisseur à éviter).
- . Usage sans modération des prix bas. Par exemple pour Michel-Edouard Leclerc «*les prix bas, ce n'est pas négociable*».
- . Pénalités pour rupture de stock, retard de livraison dès 24 heures de dépassement ou en cas d'écart entre quantités livrées et quantités commandées de plus ou moins 5%.
- . Convocation de tous les transporteurs à la même heure en les faisant ensuite poireauter pendant plusieurs heures avant de décharger, puis envoi d'une facture pour retard de livraison.
- . Facture de «présentation de produits» sur un stand spécial alors que le fournisseur ne l'a pas demandé.
- . Retour discrétionnaire de produits non conformes ou des invendus avec demande d'avoir, en faisant voyager les marchandises aux risques et périls du destinataire.
- . Engagement écrit du fournisseur à ne pas céder ses créances sans autorisation préalable du directeur financier de l'enseigne.
- . Exigence pour l'enseigne d'être réglée à date fixe pour le solde des ristournes annuelles dues par le fournisseur, alors que ce dernier est lui-même réglé avec un lance-pierre.
- . Conditionnement psychologique des commerciaux en rendez-vous à la centrale (pratique de moins en moins utilisée), en les faisant patienter durant des heures sur des chaises en plastique dans les courants d'air (technique du frigidaire).
- . Envoi de circulaires indiquant, par exemple, que les participations publicitaires et «d'animation commerciale» seront désormais déduites directement des règlements en cours.
- . Augmentation automatique des marges arrières en cas d'augmentation obligée des tarifs fournisseurs en cours d'année, suite à une hausse subite du cours des matières premières.

...

4. Pouvez-vous évoquer au moins 4 techniques courantes de négociation utilisées par les acheteurs de la Grande Distribution ?

LES ASTUCES DES ACHETEURS DE LA GRANDE DISTRIBUTION

Par principe, les décisions résultant de négociation entre enseigne de distribution et industriels se font le plus souvent en dehors des entretiens d'échange. Pour les acheteurs professionnels, 80% de la négociation se fait dans la préparation et non pas dans une gestion opportuniste au cas par cas. Des grilles d'évaluation sont établies, des critères précis servent de fil conducteur, des ratios objectifs sont établis et remplacent les promesses et le «feeling» naturel du négociateur. La notion de performance dans le service est devenue impitoyable pour tout ce qui n'atteint pas les 100% de qualité prévue. Des amendes sont même infligées en cas de retard ou d'incidents divers. Des contrôles qualité et des contre-analyses réalisées par laboratoires indépendants, sont également facturés aux fournisseurs assortis éventuellement d'un contrôle surprise sous 8 jours dans le cas de fournisseurs considérés comme douteux.

Principales règles d'achat en grande distribution :

1. SE PRÉSENTER COMME UN SOUS-FIFRE

L'acheteur dit qu'il ne peut prendre de décision sans en référer d'abord à ses supérieurs. La responsabilité est ainsi reportée sur un IL virtuel, évitant à l'acheteur d'être mis sous pression tout en lui permettant de remettre facilement en cause la proposition du vendeur.

2. LE BON GARÇON ET LE MAUVAIS GARÇON

Souvent dans une négociation où plusieurs acheteurs sont présents autour de la même table, certains jouent le rôle de négociateurs intransigeants et déstabilisateurs alors que d'autres, de préférence de jeunes recrues, jouent le profil d'acheteurs plutôt sympathiques. Le but pour ces derniers, est de faciliter une connivence avec le fournisseur en permettant de mieux faire passer les exigences ou de négocier favorablement les concessions exigées.

3. NON ENTHOUSIASME ET SCEPTICISME

Si l'art de la vente se nourrit d'enthousiasme, l'art de l'achat est celui du contrôle des émotions voire du scepticisme, de façon à déstabiliser le vendeur. Même si la décision est déjà prise, toute décision d'achat doit rester cachée afin de ne pas donner l'avantage au vendeur.

4. NE PAS PARAÎTRE TROP INTELLIGENT

Pour faire baisser la garde et la réserve du vendeur rien de tel que de l'amadouer en posant et en reposant des questions de façon à le faire parler, en s'intéressant au moindre détail de l'offre. De l'exaspération à la compassion face à un acheteur «dur à la comprenette», le vendeur se laisse ainsi aller plus facilement à lâcher des concessions.

5. RÉAGIR NÉGATIVEMENT À TOUTE PREMIÈRE PROPOSITION DE PRIX

Si le prix est d'emblée accepté par l'acheteur, il lui est beaucoup plus difficile de se battre ensuite sur d'autres postes majeurs que sur des paramètres secondaires. Ainsi, la traditionnelle résistance au prix n'est pas forcément rédhibitoire pour le vendeur, sauf qu'elle oblige à entrer clairement en négociation.

6. CONCESSION = CONTREPARTIE

C'est le b.a à ba de la négociation que de demander en cas de concession, ce que peut faire le partenaire en compensation de l'effort ainsi réalisé. Cette technique qui est valable dans les deux sens à égalité de force, permet également de donner une plus grande valeur à la position prise. Elle réduit parallèlement la velléité de revenir à la charge ultérieurement, sauf à en payer de nouveau le « prix » par une autre contrepartie.

7. DEMANDER L'IMPOSSIBLE

L'objectif tactique est de se donner une grande marge de négociation, tout en faisant voir au vendeur, la bonne volonté et l'esprit de conciliation à en réduire l'importance. Le vendeur a ainsi l'impression d'avoir réussi à réduire au maximum «la casse» et/ou d'avoir réussi une bonne transaction.

8. LE COUP DU DERNIER VIRAGE

En négociation non partenariale, 80% des concessions sont faites en fin de discussion après avoir épuisé toutes les munitions du vendeur. La patience de l'acheteur est à la mesure de l'usure de la résistance du vendeur. Elle se traduit au dernier moment, par une demande de concession importante ou par l'évocation de problèmes s'opposant directement à la conclusion de l'accord.

5. Au sein de l'enseigne Carrefour, une charte définit les règles déontologiques devant être appliquées dans chaque relation d'affaires. Quelles sont-elles ?

PRINCIPE D'UNE DÉONTOLOGIE D'ENSEIGNE

Contrairement à beaucoup d'histoires sur les relations dures et impitoyables entre fournisseurs et distributeurs, la règle du jeu depuis quelques années tend vers des positions loyales, claires, ouvertes mais également fermes et intransigeantes entre les grandes enseignes et les industriels.

Ainsi par exemple chez Carrefour, une charte définit les règles déontologiques utilisables dans chaque relation d'affaires. Il est ainsi écrit que :

- . Chaque interlocuteur est traité avec respect.
- . Notre situation professionnelle n'est pas utilisée pour tirer profit d'avantages personnels.
- . Tout échantillon, cadeau ou invitation est transmis à la hiérarchie et ne peut en aucun cas être testé à domicile.
- . Accepter un déjeuner avec un fournisseur ne peut se faire que dans le cadre de la décision à deux niveaux et sous contrôle du directeur du magasin.

Les acheteurs de cette enseigne sont même obligés de signer un code d'éthique interne, prônant la transparence avec les fournisseurs. Ce code d'honneur professionnel est même présent sur le lieu de négociation, de nature à faire en sorte que les affaires se traitent entre adultes professionnels et non entre «business-amateurs».

Le message interne des hommes de Carrefour National, est d'être CREDIBLE et à l'écoute des remarques constructives, c'est à dire :

- . Courtois dans leurs contacts ;
- . Rapides pour communiquer leurs réponses ;
- . Exacts à tous leurs rendez-vous ;
- . Disponibles pour les offres de leurs fournisseurs ;
- . Intègres pour rester indépendants et libres de leurs décisions ;
- . Bons acheteurs, pour gagner ensemble ;
- . Loyaux dans l'application des accords ;
- . Exemplaires pour l'application des décisions collectives ;
- . Soucieux de l'éthique.

Source : Carrefour National

6. Quelles sont les 3 erreurs à éviter de la part du vendeur face aux positions déstabilisantes de l'acheteur ?

LES PRATIQUES DES ACHETEURS PROFESSIONNELS

Pousser un vendeur à bout afin de lui soutirer les meilleures conditions est une démarche courante chez l'acheteur professionnel. La principale raison en est que la position psychosociologique de l'acheteur est délicate car, le plus souvent, assis le «cul» entre 2 chaises au sein même de sa propre entreprise. Entre des exigences internes contradictoires et un budget qu'il doit impérativement respecter, l'acheteur a l'obligation d'adopter un masque professionnel, des rituels, des procédures relationnelles directives face au vendeur, afin de ne pas montrer ses points faibles structurels. Aussi, en général, plus l'approche, le relationnel, le discours tenu ou les demandes apparaissent durs, intransigeants, méprisants, agressifs, plus cela est destiné à cacher l'évidence de faiblesses techniques, politiques, budgétaires au sein même de l'entreprise, à moins que ce ne soit le reflet de la personnalité controversée de l'acheteur lui-même.

LES ERREURS À ÉVITER

Pour Guy Charron, auteur du livre «La Vente» aux *Editions Economica*, «*La critique fait partie du système de défense de l'acheteur*». Entre les objections, les prises de position inflexibles et les remarques déstabilisantes, le vendeur doit le plus possible éviter de réagir frontalement. Il doit préférer les contourner afin d'éviter 3 grands types d'erreur :

1. Perdre son calme

Lorsque le client campe sur ses positions et/ou multiplie les objections la tension monte naturellement, risquant alors de faire perdre son sang-froid au vendeur. Le mieux pour lui consiste à changer provisoirement le terrain de la discussion ou de reporter, à plus tard, le traitement du sujet en proposant de se revoir sur la base d'une nouvelle proposition.

2. Mépriser l'opinion de l'acheteur

Une objection perçue par le vendeur correspond à une affirmation naturelle pour l'acheteur. Chacun a le droit légitime d'exprimer sa conviction intime. Aussi, le vendeur ne doit ni la critiquer ni ne pas en tenir compte, en cherchant plutôt à valoriser la position du client, donc le client lui-même. Pour cela, il doit répondre, dans un premier temps, de manière tolérante dans un propos aimable du type «*je comprends ; je vois ; c'est clair ; effectivement...*». Dans un second temps, si la récurrence de l'objection est jugée comme un frein à l'avancée de la négociation, le vendeur a tout intérêt à utiliser la technique du «*oui mais*» qui consiste à accepter le propos tout en revenant sur les avantages du produit, les qualités de son offre, voire même à démontrer subtilement le contraire.

3. Critiquer la concurrence

Dénigrer les concurrents est une faute indigne de la part d'un vendeur pour 3 raisons :

- . L'acheteur peut être déjà en affaire avec le concurrent, faisant alors que toute critique acerbe s'adresse également à lui en regard des décisions et/ou des relations passées ou en cours ;
- . La critique suppose que l'on ne croit pas suffisamment en ses propres produits pour s'abaisser ainsi à une attaque repoussoir qui joue plus sur les faiblesses des autres que sur la force de son offre ;
- . Cela peut être un test délibéré de l'acheteur pour juger de l'étendue de la concurrence et s'informer ainsi, à bon compte, sur ses produits et méthodes commerciales.

7. Parmi les 23 principales techniques utilisées par l'acheteur professionnel pour déstabiliser le vendeur, citez-en au moins 6 !

Principales techniques utilisées par l'acheteur professionnel pour déstabiliser le vendeur :

1. Pures méthodes de voyou

Le plus souvent elles sont utilisées dans les grandes centrales d'achats ou à l'étranger avec pour principal but d'affaiblir le tonus du vendeur et/ou l'inférioriser. Parmi les techniques les plus courantes : faire patienter des heures dans une pièce froide ou très chaude, bruyante ou enfumée, dans les courants d'air ; laisser ruminer à hôtel en reportant l'heure du rendez-vous ; proposer un petit siège bancal, bas, bruyant et/ou inconfortable.

Contre-mesure : Se dire qu'il s'agit d'une épreuve de survie à la «Kho Lanta» où les plus faibles lâchent et les plus forts remportent la mise. Dans ces conditions, il faut garder la forme, éviter de se déshydrater, manger, prendre du sucre, ne pas s'énerver, écouter de la musique à l'oreille, regarder un film sur son portable, engager une discussion avec les voisins, travailler sur son ordinateur...

Il est également conseillé de capter le regard du malotru qui ne s'excuse pas, tout en restant digne et courtois dans ses propos afin d'éviter de faire passer une quelconque émotion qui traduirait alors une faiblesse du point de vue de l'autre. Le mieux est d'agir comme si de rien n'était afin de ne donner aucun motif de satisfaction à l'autre. Pour les vendeurs très sûrs d'eux, il est possible de prendre le dessus en marquant son mépris. Pour cela, le mieux est d'attendre le malotru, de se lever en sa présence, de le saluer brièvement puis de partir en claquant la porte, quitte à adresser plus tard un courrier à sa direction générale.

2. Attaquer sur un point secondaire

Ce stratagème bien connu en grande distribution consiste pour l'acheteur à faire diversion en se battant sur un ou plusieurs points secondaires de l'offre, sur lesquels il renonce après avoir mollement résisté face à la valise d'arguments déballés par le vendeur. Ce jeu appelé également du «faux pivot» ou «rideau de fumée» consiste à tromper l'adversaire sur son centre d'intérêt principal dans le but de recycler, le moment venu, sa véritable demande après avoir épuisé l'adversaire qui ne peut alors la refuser.

Contre-mesure : Ne pas dire «non» systématiquement dès le départ surtout si les conséquences ne sont pas vraiment importantes pour soi, de façon à mieux brouiller ensuite la hiérarchie des concessions et rendre impossible le fait, après les efforts déjà effectués, d'aller beaucoup plus loin.

3. Le feu roulant de questions

Egalement typique de la grande distribution, cette technique consiste à se répartir les rôles entre plusieurs membres d'une commission d'acheteurs. La méthode d'action consiste à adresser au vendeur un feu nourri de questions de nature à le perturber, à le couper dans le développement de ses arguments, à changer de sujet ou à feindre l'agacement ou la colère. L'objectif recherché est de faire céder le vendeur sur le terrain du prix, les conditions de paiement ou les délais de livraison.

Contre-mesure : Ne pas se laisser impressionner en déroulant sa proposition sans entrer dans le jeu, comme si l'on avait tout le temps pour soi, en remerciant l'un pour sa question qui sera traitée plus tard, l'autre pour sa précision fort judicieuse et opportune que justement vous allez aborder ou encore en prenant fermement position face au second couteau impoli, sans s'en laisser compter. Cette manière de faire aide à crédibiliser l'image du vendeur face au(x) véritable(s) décideur(s) masqué(s).

4. Se faire attendre

Il s'agit là d'imposer son rythme au vendeur en acceptant, au départ, un horaire précis puis en demandant par l'intermédiaire de l'accueil de faire patienter quelques minutes supplémentaires, jusqu'à ce que cela deviennent au final un long temps d'attente.

Contre-mesure : Emporter du travail à faire sur place ; ne pas accepter d'autres rendez-vous dans la même partie de la journée.

5. Marque d'irrespect

Utilisation permanente du téléphone ; dénigrement de la société ; sorties intempestives du bureau ; remarques déplaisantes, etc.

Contre-mesure : Demeurer impassible, demander à son interlocuteur de filtrer les appels ; lui faire éventuellement comprendre que vous n'êtes pas dupe de son petit manège par une phrase polie du genre : «*Que penseriez-vous si vous même ou vos commerciaux étaient reçus de la sorte ?*». Lorsqu'il y a plusieurs témoins, le mieux, c'est de quitter la table de négociation en culpabilisant ouvertement le malotru tout en remerciant les autres. L'objectif est d'isoler l'individu au sein même de son centre de décision en créant ainsi un front de révolte chez l'ennemi. Pour Alain Pekar-Lempereur, professeur dans le groupe Essec «*Claquer la porte permet de rétablir l'équilibre des pouvoirs. Cela montre que vous n'êtes pas prêt à accepter n'importe quelles conditions*» en s'obligeant toutefois à tenir la position plusieurs jours ou semaines durant.

6. Fixation sur le prix

L'acheteur se focalise sur le prix et/ou se cache derrière son budget en vue d'obtenir une baisse des tarifs.

Contre-mesure : Bien préparer son offre en connaissant tout du marché actuel ; Demander qui est le responsable du budget et les raisons précises des restrictions ; Grossir l'argumentation sur le retour sur investissement en faveur du client ; Consentir un rabais après l'avoir demandé à sa hiérarchie lors d'un coup de tél. en direct tout en exigeant une contrepartie de sa part.

7. Rejet de l'offre

L'acheteur prétend la présence mieux placée d'un concurrent, d'un non-besoin actuel du produit ou en arguant du fait qu'il peut le faire lui-même dans le cadre de l'entreprise.

Contre-mesure : Se montrer conciliant en proposant une solution gagnant-gagnant rapide et efficace ; Faire rêver son interlocuteur en vantant les avantages décisifs du produit et surtout le gain à en retirer ; Dramatiser les conséquences d'une mauvaise décision.

8. Pression par l'urgence

Il montre des exigences du type : *«j'ai besoin d'une offre immédiatement pour raison de réunion directoriale dans l'heure qui suit»* ; *«Je signe tout de suite dans telle condition... (avec naturellement une forte baisse du prix)»*.

Contre-mesure : Ne pas se laisser intimider ; Prétendre devoir en référer à sa propre hiérarchie ; Donner un délai de réponse dans les 4 à 24 heures maximum avec une contre-proposition.

9. Exigence de dernière heure

Profitant de l'euphorie, d'un moment de détente dans la négociation ou du départ obligé du vendeur qui doit reprendre son avion, l'acheteur impose une nouvelle concession :

Contre-mesure : Ne jamais révéler son timing exact à l'acheteur ; Faire en début de négociation la liste des points à aborder en obligeant ainsi celui-ci à abattre ses cartes, comme à accepter les impératifs de l'ordre du jour ; Fermer d'un coup la négociation en revenant uniquement sur les points déjà discutés ; Jouer son va tout en disant préférer abandonner l'affaire dans ces conditions.

10. L'usage du leurre

Il s'agit pour l'acheteur d'adresser un appel d'offre (sans suivi) à un fournisseur lambda, afin de connaître ses conditions de prix dans le but de pouvoir ensuite mieux négocier, grâce à cela, une baisse de prix dans une négociation déjà en cours avec un concurrent.

Contre-mesure : ne pas répondre à distance et de manière impersonnelle sans avoir demandé préalablement un rendez-vous ou des explications plus détaillées au demandeur en question.

11. Le syndrome de Gulliver

La technique consiste à aliéner de manière invisible le vendeur par les «menus fils» du temps passé en rendez-vous, élaboration de la proposition, démonstration, négociation, lesquels peuvent, au final, se chiffrer en dizaines voire en centaines d'heures tout personnel inclus. L'objectif est que le moment venu, le vendeur n'ait d'autre choix que de passer le «Rubicon», c'est-à-dire ne puisse plus faire marche arrière par un refus de négocier une dernière concession lambda, sans que cela apparaisse pour lui comme un gâchis, un échec ou une perte inacceptable de temps.

Contre-mesure : Aliéner symétriquement l'acheteur en le faisant également travailler, passer du temps en rendez-vous, s'impliquer dans le processus technique avec les autres services de son entreprise.

12. La technique du ciel bleu

Celle-ci se déroule en 5 temps afin de mieux pigeonner le vendeur. Tout l'art consiste à lui faire croire que son offre est intéressante dans le but de lui faire baisser sa garde et le rendre plus vulnérable le moment venu.

En général, cette technique se déroule sur une période de 2 rendez-vous téléphoniques et/ou physiques :

1^{er} temps - le soleil : Faire croire d'entrée de jeu au vendeur que son offre et/ou sa visite arrivent pile à temps et qu'elles sont fortement appréciées avec, à la clé, une forte probabilité de concrétisation.

2^e temps - les nuages : Lors même du premier entretien, l'acheteur fait tout de même passer l'idée qu'une offre sur-mesure sera toujours la bienvenue (supposant ainsi un niveau de prix super compétitif).

3^e temps - l'averse : L'acheteur reçoit froidement le vendeur, ou le fait poireauter au téléphone, en vue de le déstabiliser et le prendre ainsi à contre pied en lui indiquant qu'il est complètement à côté de la plaque et que la confiance mise initialement en lui est déçue.

4° temps - le vent : L'acheteur propose dans la foulée, pour sortir de cette bévée, un acte fort et de bonne volonté de la part du vendeur lequel complètement destabilisé, en se voyant ainsi perdre l'affaire, saute immédiatement dessus comme sur une bouée de sauvetage.

5° temps - le ciel bleu : L'acheteur qui a obtenu gain de cause par ce subterfuge peut alors dire «*Vous voyez bien, on a réussi comme prévu à faire affaire ensemble !*»

Contre-mesure : Laisser venir tranquillement l'acheteur en n'étant pas dupe de son stratagème, sachant qu'une personne avertie en vaut deux, mais tout en préparant son argumentation pour le 3° temps. En général trop de facilité dans la vente, de sympathie, de convivialité sont anormales et doivent entraîner un réflexe immédiat de vigilance.

13. Le prétexte de la quantité importante

L'acheteur demande d'abord que le vendeur lui communique ses meilleurs prix pour des quantités importantes. Le but pour lui est d'utiliser l'information des prix communiqués en vue de créer une fourchette de négociation lui permettant de prendre appui sur les tarifs les plus bas pour faire descendre le tarif forcément plus élevé correspondant à la quantité inférieure qu'il souhaite véritablement commander.

Contre-mesure : Indiquer systématiquement et clairement dans son offre un éventail dégressif de prix selon les quantités en allant de 1 à x centaines ou milliers.

14. La 3° personne

Afin que l'acheteur n'essuie pas la verve offensive du vendeur et/ou ne plie éventuellement devant son argumentation, il se cache derrière une fausse 3° personne qui le plus souvent correspond virtuellement au directeur des achats ou au patron de l'entreprise. Il lui est dès lors bien plus aisé de refuser certains arguments en prétextant que son chef n'est pas d'accord et/ou que ce dernier impose telle condition rédhitoire.

Contre-mesure : Demander à voir sur-le-champ le 3° homme ou proposer que le directeur commercial entre directement en contact avec lui par téléphone.

15. Le bon garçon - mauvais garçon

Il s'agit d'une répartition préalable des rôles, le plus souvent au sein du service achats, favorisant une mise en scène dans laquelle le supérieur hiérarchique est le mauvais garçon (directeur des achats) dont le rôle est de critiquer vertement et ouvertement l'entreprise ainsi que l'offre du vendeur dans le but de le destabiliser, alors que l'acheteur se veut être plus conciliant et bienveillant en se faisant l'allié du vendeur. En fin de compte, c'est le bon garçon qui temporise et propose un compromis afin d'arranger tout le monde en accordant au vendeur une porte de sortie honorable dans laquelle celui-ci tend à s'engouffrer pour sauver les meubles.

Contre-mesure : Opposer au mauvais garçon la présence du plus haut de sa hiérarchie laquelle bien consciente du piège propose d'elle-même une solution honorable entre chefs.

16. Le salami

Cette technique est une sorte d'arme fatale destinée à obliger le vendeur à négocier sur certains points de son offre. Pour cela, l'acheteur découpe la proposition en autant de rondelles de saucisson (prix, remises, après-vente, garanties, conditions financières, prestations diverses...) afin d'obtenir des concessions sur au moins une ou plusieurs parties, sachant que le vendeur ne peut pas dire «non» à chaque fois au risque alors de se décrédibiliser ou apparaître de mauvaise compagnie.

Contre-mesure : Proposer une offre sous forme de package indissociable laquelle contient déjà une promotion notable en terme de prix et/ou d'avantages.

17. Jouer la naïveté

L'acheteur commence par un «*Je n'ai pas bien compris votre offre, pourriez-vous me la réexpliquer en détail ?*». L'objectif est de mettre en confiance le vendeur par une bonhomie et/ou naïveté de façon à ce que ce dernier promu maître des lieux dévoile une information cruciale, un point non écrit, qui pourra éventuellement être utile pour la suite des discussions.

Contre-mesure : reprendre en main et de manière *stricto sensu* l'offre déjà adressée en expliquant ni plus ni moins chaque point décisif, tout en évitant de se laisser piéger par l'atmosphère bon enfant.

18. Se taire pour faire parler l'autre

En évitant de parler, en observant des silences pesants, le jeu consiste à faire parler l'autre qui pour combler le vide risque d'en dire plus que nécessaire, tout en masquant soi-même ses propres intérêts. Même si selon un proverbe Inuit «*Le premier qui parle à tort*», il ne faut pas en déduire que cela marche à tous les coups surtout si l'autre est du même gabarit professionnel.

Contre-mesure : Utiliser soi-même les silences après avoir posé une ou plusieurs questions claires et précises à son interlocuteur afin de le faire parler à son tour.

19. Jouer la montre

L'objectif est de mettre la pression en ne répondant pas aux attentes du vendeur afin d'user sa patience, lequel voyant le temps s'écouler sans avancée notable se voit ainsi contraint d'accélérer le mouvement en faisant des concessions de dernière minute.

Contre-mesure : Intégrer les retards, les discours traînant en longueur et/ou les reports de rendez-vous comme un indice de manipulation, en proposant *derechef* des options alternatives : proposer de continuer/arrêter la négo, aborder tel sujet ou tel autre, prendre telle option à partir de telle date....

20. Changer de registre à chaque round de négociation

L'objectif pour l'acheteur est de rester imprévisible et donc non manipulable et «non traçable» par le vendeur. Un jour, le ton est enjoué, constructif et bienveillant afin de détendre l'atmosphère et un autre jour, le ton est critique, peu arrangeant, directif dans le but de mettre la pression et ébranler les certitudes du vendeur.

Contre-mesure : Rester soi-même neutre, vigilant et constamment sur ses gardes dès qu'une éclaircie relationnelle apparaît, considérant que cela n'est pas naturel en affaires, et de marbre lorsque le ton change en se disant prêt à affronter la tempête.

21. Bluffer

Il s'agit purement et simplement d'inventer ou de surdimensionner un fait et/ou une conséquence de nature à impressionner et/ou agir sur la logique de l'interlocuteur. Pour que cela passe, il faut à la fois du culot et que le «sujet» soit crédible et non aisément accessible à la contradiction.

Contre-mesure : Dire ok mais en exigeant préalablement les sources, les preuves écrites tangibles.

22. Utiliser la rétention d'informations

Il s'agit de ne pas mentir à proprement parler mais de ne pas évoquer des faits pouvant avoir une incidence défavorable. La rétention n'est toutefois pas condamnable dès lors qu'il n'y a pas de lien direct avec l'affaire en cours.

Contre-mesure : Aucune ou alors être soi-même très bien informé.

23. Exploiter un faux pas, une contradiction

Le stratagème consiste à exploiter un faux pas, un point faible de la partie adverse en la culpabilisant ou en mettant l'autre en position délicate. Cette technique peut toutefois se retourner, ultérieurement, contre son auteur si celui-ci dérape à son tour.

Contre-mesure : Prévenir que l'on sera également sans concession en appliquant alors le principe de réciprocité. A chantage, chantage et demi !

8. Il existe 18 grands types de pratiques illicites en matière de concurrence déloyale, d'action anticoncurrentielle et d'actions commerciales discriminatoires, quelles sont-elles selon vous ?

RECONNAÎTRE LES PRATIQUES DÉLOYALES DE LA CONCURRENCE

Malgré le principe qui veut «*que tout commerçant honnête doit faire en sorte d'individualiser son produit*», le jeu guerrier de la concurrence peut entraîner des actions déloyales et illégales. Il existe

I. PRATIQUES DE CONCURRENCE DÉLOYALE

La concurrence déloyale n'est définie par aucun texte législatif seulement par la jurisprudence. C'est la raison pour laquelle elle est reconnue, au cas par cas, par les juges qui cherchent à déterminer ce qui est loyal de ce qui ne l'est pas. Toute entreprise peut entreprendre une action judiciaire dans les principaux cas suivants :

1. Atteinte à la réputation de l'entreprise

Il s'agit là d'une pratique de dénigrement destinée à jeter le discrédit sur un individu, une entreprise, ses produits, son travail ou son incompétence professionnelle, même si les faits sont par ailleurs exacts, dès lors qu'existe une diffusion d'information auprès du public. Il peut également s'agir d'utiliser une affirmation infondée ou mensongère sur la santé financière du concurrent ou mettre en cause des faits personnels (nationalité, religion, race, adhésion, pratiques...). Le «dénigrement par omission» est également répréhensible lorsque l'entreprise vante ses produits en sous-entendant que ceux de ses concurrents ne possèdent pas les mêmes qualités.

2. Imitation de produit dans le but de capter la clientèle

Il s'agit de créer volontairement la confusion dans l'esprit du public en vue de détourner la clientèle du concurrent. L'imitation peut porter sur le produit, la marque, l'enseigne, le nom commercial, la publicité, dès lors que celui-ci ou celle-ci est considéré(e) comme suffisamment original(e). L'action engagée peut également porter sur le motif de la publicité trompeuse.

IMITATION : LES CONDITIONS NÉCESSAIRES POUR JUSTIFIER UNE CONCURRENCE DÉLOYALE

- . Les termes utilisés doivent être originaux et non du domaine de la banalisation linguistique ;
- . La victime doit avoir utilisé les termes avant son concurrent et pouvoir prouver cette antériorité ;
- . La ressemblance des termes utilisés doit pouvoir provoquer une confusion dans l'esprit du public.
- . Pour qu'il y ait confusion, il est nécessaire que les entreprises soient en situation de concurrence, c'est-à-dire qu'elles «*interviennent dans des branches d'activité similaires et qu'elles offrent des produits ou services analogues ou substituables*», hormis le cas des grandes marques notoires.

3. Divulgarion et exploitation du savoir-faire d'un concurrent

Si une méthode de travail ou un procédé connu n'est pas protégeable, le fait de les révéler par un ancien salarié ou par une action d'espionnage industriel ou commercial est considéré comme un acte de concurrence déloyale vis-à-vis de l'entreprise propriétaire, même s'il n'existe aucun brevet ou dépôt de marque. Cela concerne tout procédé original, confidentiel, commercial ou de fabrication disposant d'un intérêt pratique.

4. Débauchage de personnel et désorganisation du concurrent

Dans ce cas, il est nécessaire que l'employeur démontre qu'il a subi un préjudice certain, et ce d'autant plus le salarié est soumis à une clause de non-concurrence. La notion de débauchage se caractérise par une action directe de la part d'un concurrent, sous forme de proposition alléchante d'embauche, de nature à désorganiser l'entreprise visée par le fait du départ prématuré d'un ou de plusieurs salariés qualifiés. La désorganisation qui s'ensuit peut résulter de la divulgation de secrets, d'une prospection systématique de la clientèle ou encore, d'une pratique des prix anormalement bas afin de capter la clientèle.

5. Désorganisation du marché

Celle-ci peut se réaliser via l'exercice, sans autorisation, d'une profession réglementée ou encore par des ventes répétitives à bas prix. Toutefois, le seul fait de distribuer gratuitement un produit à chacun de ses clients pendant une journée, ou de manière ponctuelle, ne constitue pas un acte de concurrence déloyale.

6. Détournement de clientèle

Sachant qu'une entreprise n'a aucun droit privatif sur ses clients, toute manœuvre de détournement de clientèle doit résulter d'une action illicite ou illégale (par exemple : utilisation d'un fichier détourné). La prospection systématique de la clientèle d'un concurrent est punissable dès lors que des moyens illégaux et non francs sont utilisés. *A contrario*, l'usage normal d'un carnet d'adresse n'est pas illicite à condition que les actions engagées ne comportent ni dénigrement ni allégations mensongères.

7. Contrefaçon

Elle concerne la copie à l'identique d'un procédé, d'un produit ou d'une marque déposée, dès lors que les signes distinctifs de l'objet en cause sont déjà enregistrés à l'*Inpi*. En cas de non protection officielle, il ne peut s'agir que d'une action en concurrence déloyale sous forme d'imitation suggérant alors une revendication en matière de protection des droits industriels et intellectuels. Depuis la loi Longuet de 1994, il est possible d'opter entre 2 procédures : au civil avec le tribunal de grande instance avec pour effets une interdiction sous-astreinte et des dommages-intérêts ; au pénal avec le tribunal correctionnel avec saisie des produits contrefaits, fermeture de l'établissement, sanctions financières, emprisonnement.

4 MANIÈRES DE CONTREFAIRE ET IMITER

- . **Copie d'une marque** : Reprise des signes distinctifs (logo, nom, slogan) : Illégal
- . **Copie d'un modèle** : Inspiration évidente d'un produit concurrent : Illégal
- . **Copie d'une technique brevetée** : Utilisation d'un brevet tombé dans le domaine public (après 20 ans) ou fabrication à l'étranger d'un produit non breveté dans le pays considéré : Licite
- . **Clonage d'un produit** : Copie d'un produit avec un emballage suffisamment différencié : Licite

8. Parasitisme

Selon un arrêté de la Cour de Cassation commerciale du 26/01/1999, le parasitisme est constitué par *«l'ensemble des comportements à travers lesquels une entreprise s'immisce dans le sillage d'une autre, afin de tirer profit, sans rien dépenser de son effort et de son savoir-faire»*. Ainsi, profiter de la notoriété de son concurrent pour vendre à un prix inférieur, tout en indiquant que les pièces sont compatibles avec les propres pièces de ce dernier, est un acte de parasitisme. Il peut également s'agir de profiter de la renommée certaine d'un produit par la référence ou l'usage indirect d'une marque mondiale connue. En tout état de cause, il n'est pas nécessaire qu'existe une confusion dans l'esprit du public, pas plus que de démontrer que les protagonistes sont en situation de concurrence directe.

9. Prête-nom et homonymie

Dès lors qu'un tiers autorise l'utilisation de son nom (homonyme d'une marque connue) à des fins commerciales, il peut exister une concurrence déloyale s'il existe une intention manifeste de fraude ou de confusion entre les marques.

ACTIONS EN CONCURRENCE DÉLOYALE

Selon l'article 1383 du Code civil *«Tout fait quelconque de l'homme, qui cause à autrui un dommage, oblige celui par la faute duquel il est arrivé à le réparer... Chacun est responsable du dommage qu'il a causé par son fait, sa négligence ou son imprudence.»*

Pour obtenir réparation, 3 conditions sont nécessaires :

- . Que le concurrent ait vraiment commis une faute (intentionnelle, par imprudence, négligence, de bonne foi) ;
- . Subir un préjudice certain (perte de clientèle, baisse de CA, perte de chance pour préserver l'acquis...);
- . Que le préjudice résulte directement de la faute dudit concurrent.

II. PRATIQUES ANTICONCURRENTIELLES

Alors que la concurrence déloyale est reconnue, au cas par cas, par les juges, les pratiques anticoncurrentielles sont sanctionnées par le droit communautaire et le Code du Commerce. Ces pratiques concernent le plus souvent de grandes entreprises qui se répartissent entre elles le marché, bloquant ainsi délibérément l'accès aux autres. Il n'existe pas d'infraction sans un marché déterminé, sachant que *«seule une atteinte sensible, avérée ou potentielle, au jeu de la concurrence justifie la sanction»*.

De la même manière, il n'existe pas d'atteinte à la concurrence lorsque les entreprises formant parties à l'accord ne détiennent pas plus de 5% du marché et que leur chiffre d'affaires sur ce marché ne dépasse pas 40 millions d'€ par an.

LES PRATIQUES ANTICONCURRENTIELLES AUTORISÉES

Pour être autorisées les pratiques anticoncurrentielles doivent bénéficier d'un régime d'exception :

- . Monopoles et accords résultants de la loi.
- . Assurer un progrès économique, améliorer la productivité, les conditions du marché, les services à la clientèle, la création ou le maintien d'emplois.
- . Etre indispensables pour atteindre l'objectif de progrès économique.
- . Réserver aux utilisateurs une partie équitable du profit qui en résulte (diminution des prix, amélioration de la qualité ou du service après-vente).
- . Maintien de la concurrence pour une partie «substantielle» des produits en cause.

10. Abus de position dominante sur le marché intérieur

Alors que le droit de la concurrence prohibe clairement l'abus de position dominante, la simple position dominante n'est pas illégale. L'abus est caractérisé par le fait d'empêcher, de restreindre ou de fausser le jeu de la libre-concurrence sur un marché donné. Il est sanctionné en France par le Conseil de la Concurrence et au niveau de l'Europe, par la Commission européenne. La domination est définie comme un «pouvoir de marché» détenu par une entreprise ou un groupe d'entreprises disposant en général de la moitié ou plus de son marché et exerçant sa puissance économique de façon à imposer ses prix et sa politique commerciale, sans tenir compte de ses concurrents ni de ses clients. En ce domaine, ce qui peut être toléré de la part de petites entreprises ayant de faibles parts de marché ou d'une entreprise unique sur son créneau disposant de l'exclusivité d'un produit innovant devient illicite pour de grandes entreprises.

POSITION DOMINANTE : LES PRATIQUES ILLICITES

- . Evincement de concurrent(s)
- . Obtention d'avantages injustifiés de la part de fournisseurs
- . Tarification excessive de services sans rapport avec le coût de la prestation
- . Proposition d'avantages et de remises importantes accordés aux clients pour l'achat d'autres produits

11. Ententes illicites

Toute entente (coalition, conventions, accords express ou tacites, actions concertées) est en principe illégale, dès lors qu'il s'agit d'une pratique volontariste ou d'un accord concerté entre plusieurs entreprises ou association d'entreprises (GIE, collectivités territoriales, syndicats, fédérations, ordres professionnels). Il est nécessaire que les entreprises concernées agissent chacune en tant qu'«acteur actif sur le marché» afin d'entraver, restreindre ou fausser le jeu de la libre concurrence sur leur marché (art. L.420-1 du Code du Commerce et art. 81-1 du Traité CE).

L'entente est considérée comme horizontale lorsqu'elle est conclue entre concurrents et verticale lorsque des producteurs et leurs distributeurs y participent. L'entente est également constituée même si les parties n'ont pas l'intention de fausser directement la concurrence. De la même manière, une entente entre 2 entreprises distinctes est prohibée alors même qu'elle n'aurait qu'un effet potentiel sur la concurrence mais priverait le consommateur du bénéfice d'un prix moins élevé. A l'inverse, tout regroupement de forces et de moyens permettant de stimuler la concurrence est autorisé. Il n'y a pas d'entente si une entreprise propose à ses concurrents un accord, mais que ceux-ci refusent. A l'identique, le Conseil de la concurrence ne condamne pas une entreprise lorsque celle-ci a participé à l'entente, contrainte et forcée, sous la pression de ses concurrents.

Pour prouver une entente, le Conseil de la Concurrence se base sur la «réunion d'indices suffisamment graves, précis et concordants» dans le cadre des 3 conditions suivantes :

- . Des pratiques similaires comme une diminution ou une hausse de prix ;
- . Des comportements qui ne peuvent pas s'expliquer par les aléas du marché, notamment lorsque les entreprises sont soumises aux mêmes conditions d'approvisionnement ou d'exploitation ;
- . Que le parallélisme soit intervenu à des dates simultanées ou rapprochées.

LES PRINCIPALES INTERDICTIONS D'ENTENTE

- . Répartition des marchés ou des sources d'approvisionnement ;
- . Boycott concerté des fournisseurs approvisionnant la concurrence ;
- . Limitation de l'accès au marché à d'autres entreprises ;
- . Fixation directe ou indirecte des prix en favorisant artificiellement leur hausse ou leur baisse ;
- . Uniformité des conditions générales de vente, prix préconisés ;
- . Echange d'informations sur les politiques de prix.

12. Abus de dépendance économique d'un partenaire

D'après l'article L.420-2 du Code de Commerce, il s'agit de dominer ses partenaires commerciaux dans le but «*d'affecter le fonctionnement ou la structure de la concurrence*». L'abus de dépendance économique se matérialise, le plus souvent, par une solution fermée et/ou sans alternative pour l'un des partenaires (fournisseur, sous-traitant ou client) lequel doit alors se plier aux conditions imposées par l'autre.

La loi du 15 mai 2001 sur les nouvelles régulations économiques interdit à une entreprise d'abuser d'une relation de dépendance ou de sa puissance d'achat en soumettant son partenaire à des conditions commerciales ou à des obligations injustifiées (art. L. 442-6, I du Code du commerce).

La loi stipule également que les entreprises ayant fait l'objet d'entente illicite qui se repentissent et donnent des informations au Conseil de la Concurrence (dénonciation) sont exonérées totalement ou partiellement de sanctions pécuniaires (art. L. 464-2, III du Code du Commerce). Directement inspirée du modèle anglo-saxon cette exonération est proportionnelle à la contribution apportée dans l'établissement de l'infraction.

13. Vente à prix abusivement bas

Il s'agit de la mise en place d'une politique de prix prédateurs volontairement bas au sein d'un réseau de distribution dans le but d'évincer localement un nouveau concurrent gênant. L'article L.420-5 du Code de Commerce définit un prix abusivement bas par rapport aux coûts de production, de transformation et de commercialisation (vente à perte). Ainsi pour déterminer l'infraction, le prix de vente est comparé avec les coûts variables auxquels est confrontée l'entreprise puis avec ses coûts totaux, y compris les frais de personnel et de fonctionnement.

III. PRATIQUES COMMERCIALES DISCRIMINATOIRES

Selon le principe qu'une entreprise doit appliquer les mêmes prix et conditions à tous ses clients, une application différente des conditions commerciales à la «tête du client» peut entraîner la mise en jeu de la responsabilité de l'entreprise. Les pratiques discriminatoires ne concernent que les relations entre professionnels, même dans un cadre occasionnel. Pour qu'il y ait discrimination, il faut que les produits ou services se situent sur un marché identique, même si dans les usages commerciaux diverses circonstances peuvent justifier qu'une entreprise alloue des conditions différentes entre partenaires. C'est notamment le cas du recours aux contreparties qui permet d'éviter que les actions commerciales n'apparaissent comme étant discriminatoires.

14. Prix et tarifs discriminatoires

Toute entreprise a la possibilité commerciale de pratiquer des tarifs différents en fonction de la nature de ses partenaires économiques (client direct, réseau de distribution, vente directe...) pour autant que ceux-ci soient dans une situation identique, c'est-à-dire qu'ils se trouvent sur un même marché (Cassation commerciale du 12 mars 1996). Autrement dit, un prix non étalonné au type et/ou à la contribution objective aux affaires de la catégorie du partenaire économique est considéré comme discriminatoire s'il est plus haut ou plus bas que les autres à contribution égale.

15. Délais de paiement discriminatoires

Il s'agit de délais accordés en dehors des conditions générales lesquels ne se justifient par aucune diminution proportionnelle du prix de revient de la fourniture ou du service auxquels ils se rattachent. Par convention, tous les acheteurs dignes de la même confiance (ayant un même risque lié à leur solvabilité) doivent pouvoir prétendre aux mêmes délais de règlement. Toutefois, le changement de situation d'un client peut influencer sur les risques liés à sa solvabilité et peut justifier une modification des délais de paiement qui lui étaient auparavant accordés par le fournisseur (à la hausse ou à la baisse).

16. Conditions de paiement

Pour ne pas être discriminatoires, les conditions de paiement doivent figurer sur la facture et/ou incluses dans les barèmes de prix ou les conditions générales de vente communiqués habituellement aux partenaires économiques. Les conditions d'escompte applicables pour paiement anticipé, comme les intérêts moratoires (pénalités de retard) en cas de dépassement de la date contractuelle, doivent être clairement indiqués afin que le client puisse vérifier qu'il n'est pas victime de pratiques discriminatoires.

17. Remises, rabais et ristournes

Pour qu'une remise, rabais ou ristourne soit licite, elle doit concerner uniformément l'ensemble des clients en n'étant pas accordée selon des critères purement subjectifs. Ainsi, une entreprise ne peut refuser d'accorder à l'un de ses distributeurs un rabais alors qu'elle l'a accordé aux autres ayant réalisé un chiffre d'affaires comparable. Sur le plan légal strict, la variation permise est au maximum de 5% et doit pouvoir se justifier par des économies et/ou des gains objectifs.

18. Communication des conditions de vente

Par principe, il est répréhensible de ne pas communiquer à certains de ses partenaires économiques (revendeurs, distributeurs) l'ensemble des éléments commerciaux, y compris les rabais et ristournes dont ils peuvent bénéficier, en les privant ainsi d'un moyen de déterminer le prix de revient de leurs produits et/ou en vue d'en fixer par eux-mêmes le prix de revente négocié envers leurs propres clients.

9. Il existe 2 types de rumeurs commerciales, lesquels ?

CONSPIRATION OU CONTAMINATION ?

Pour lutter efficacement contre la diffusion d'informations infondées, il est d'abord nécessaire de bien cerner la nature de la rumeur.

En matière commerciale, il existe 2 grands types de rumeurs :

- . La rumeur de conspiration
- . La rumeur de contamination

. **La rumeur de conspiration** concerne le plus souvent une politique de déstabilisation menée par un ou des tiers non identifiés mais éventuellement ciblés (concurrent, entreprise ou personnel lésé, entité associative ou politique...). Elle s'articule sur l'éclairage d'un phénomène voulu inquiétant, vrai ou faux, en misant sur l'amplification de l'anxiété collective et/ou sur la bêtise humaine. L'objectif est de nuire à visage masqué dans le cadre d'une pratique jugée menaçante, déontologiquement critiquable et/ou dérogeant aux usages de saine concurrence et de bonne intelligence.

. **La rumeur de contamination** repose sur un mensonge délibéré, une information déformée ou anormalement grossie (désinformation) reprise dans un média (presse, Internet, réseau...) prétendant qu'une caractéristique d'un produit xy peut être nocive ou indésirable pour le consommateur, ou qu'une pratique s'avère relativement suspecte ou illégale. L'effet voulu est celui de la boule de neige en essayant de contaminer un maximum d'individus en créant le doute et le rejet.

CONVERGENTE OU DIVERGENTE ?

Dans le cadre de ces deux schémas types, une même entreprise peut être la cible de plusieurs rumeurs de conspiration et/ou de contamination dans un processus dit «**convergent**». L'objectif est alors de «ruiner» et de faire disparaître l'entreprise cible. De la même manière, plusieurs entreprises peuvent être victimes d'une même rumeur dans un type de processus dit «**divergent**». L'objectif est ici de frapper la crédibilité d'une activité dans son ensemble.

10. Quelles sont les principales caractéristiques de la rumeur ainsi que ses 3 variables de base ?

LES PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DE LA RUMEUR

La caractéristique essentielle de la rumeur consiste en l'absence de certitude sur la crédibilité et la validité de son message. Ainsi une histoire très répandue mais officiellement fausse peut être considérée comme une rumeur tant que persiste le doute. Au-delà de sa diffusion, la rumeur est considérée comme une hypothèse reflétant les suppositions des gens ou leur interprétation de la réalité. Elle cristallise de ce fait, une forme d'unanimité sociale inconsciente dans le cadre d'une adhésion à des croyances communes. C'est la raison pour laquelle la plupart des rumeurs qui apparaissent sur un marché résultent d'un écho dans l'inconscient collectif sous forme de mélange d'incertitudes, d'anxiété et de curiosité naturelle pour les informations touchant la vie privée et/ou l'ordre confidentiel.

LES 3 VARIABLES MENANT À LA RUMEUR

Les recherches menées sur la rumeur montrent que son activité, c'est-à-dire la fréquence avec laquelle la rumeur est transmise, repose sur 3 grandes variables :

- . **L'incertitude** via la quantité de questions que les gens se posent sur tel événement actuel ou futur.
- . **L'anxiété** qui montre jusqu'à quel point les gens sont inquiets ou concernés.
- . **La croyance** dans la rumeur, c'est-à-dire le degré de certitude de sa véracité.

En fait, plus l'individu est psychologiquement influençable plus la rumeur fait son lit. Les craintes, les rancœurs, les incertitudes ou les opinions toutes faites sous-jacentes peuvent aussi bien se retrouver au cœur des rumeurs de conspiration que de contamination. Ce qui est certain, c'est que la propagation de la rumeur par l'opinion publique, les clients et les consommateurs permet de soulager une partie de leurs humeurs et de leurs frustrations, comme d'avoir l'impression de prendre leur revanche sur une entreprise ou une multinationale donnée, pour des griefs réels ou imaginaires.

11. Indiquez, selon-vous, les grandes étapes à mettre en place pour combattre une rumeur ainsi que la stratégie à adopter ?

COMBATTRE LA RUMEUR

Aucune stratégie n'offre de solution unique face à la présence de la rumeur, sachant que toute manœuvre pour combattre la rumeur comporte des risques. Si pour les spécialistes de la question, chercher à contrôler une rumeur consiste à «essayer de mettre du brouillard en boîte», il est toutefois impératif de traiter la rumeur commerciale comme une menace sérieuse, en essayant principalement de neutraliser les inquiétudes et les incertitudes sous-jacentes. En dehors des actions judiciaires (plaintes contre X, diffamation, diffusion de fausses nouvelles, atteinte à l'intégrité des personnes...), les études de cas en sciences comportementales conduisent toutes à préconiser plusieurs étapes fondamentales dans la lutte contre la rumeur commerciale.

. Anticiper la rumeur

La rumeur doit être considérée comme une norme de comportement en société et non comme une exception. Tout service marketing doit donc s'attendre à en rencontrer au cours de la vie de tel ou de tel produit. Aussi afin d'éviter son occurrence, il est nécessaire d'agir de manière préventive en évitant tout ce qui peut conduire à créer de l'incertitude ou de l'anxiété (origine des matériaux utilisés, normes et contrôles utilisés, éthique de l'entreprise...). Pour cela, il est nécessaire de rester en permanence attentif aux remontées d'informations en provenance des clients, consommateurs, distributeurs, détaillants, etc. Par principe, l'émergence de telle désinformation ou de telle affirmation mensongère doit être considérée comme une rumeur potentielle.

. Détecter de manière précoce la rumeur

L'un des meilleurs réflexes consiste à vérifier les faits incriminés dès que la rumeur s'annonce, en essayant d'en savoir le plus possible sur l'état psychosociologique de sa diffusion. La détection précoce est essentielle en vue de réduire sa dissémination et sa contagion au sein de populations d'utilisateurs ciblées, comme pour réduire sa propagation géographique. Plus une rumeur est répétée, plus elle est susceptible d'être considérée comme vraie. De la même manière, plus la rumeur circule, plus les propagateurs de la rumeur ont tendance à l'affiner vers une proposition encore plus plausible. Avec le temps, la rumeur ne tend pas à se dévitaliser dans son contenu mais au contraire, à se renforcer dans sa cohérence apparente.

. Etablir une confiance et une crédibilité

L'existence d'un climat de confiance dans l'entreprise nécessite une certaine transparence et information du personnel, ainsi que dans les nombreux périmètres extérieurs de l'organisation allant des plus proches (clients, fournisseurs, partenaires) aux plus éloignés (presse, pouvoir public, opinion publique...). L'information, toujours l'information, tend à limiter naturellement «la prise» de toute rumeur malveillante. Ce type de politique empêche que des événements équivoques ne soient ensuite interprétés de façon malveillante trop rapidement et/ou avec un *a priori* défavorable. La meilleure façon consiste donc à maintenir un climat de confiance via des publicités non mensongères, des pratiques éthiques de vente et de promotion, des portes ouvertes, des sites Internet interactifs et surtout un strict respect des promesses faites et des garanties de vente.

. Informer régulièrement le public

L'un des grands principes de base dans la lutte «anti-rumeur» est de disposer de voies d'information actualisées et accessibles en permanence. La disponibilité de tous les responsables est essentielle face à la rumeur. Sous l'angle technique, il peut s'agir d'une ligne téléphonique directe, d'un numéro vert, d'un site Internet interactif dont le but est de répondre concrètement aux interrogations légitimes des consommateurs. En complément, la presse doit pouvoir être informée en temps réel, via des communiqués de presse ou une conférence de presse. Dans certains cas, les rencontres directes avec le public (émission TV et radio) permettent de réduire le niveau d'incertitude et d'accroître le scepticisme non pas vis-à-vis de l'entreprise, mais vis-à-vis de la rumeur elle-même. De ce fait, toute communication doit éviter la langue de bois et pouvoir se décliner sous forme de réponses adaptées à chaque type de population concernée.

. Surveiller les effets possibles de la rumeur

En marge des contre-mesures adoptées en vue de réduire la propagation de la rumeur, il est nécessaire de rester vigilant sur tous les événements pouvant affecter une variation dans le chiffre d'affaires et/ou un changement dans le volume des ventes (baisse du carnet de commandes, moindre fréquentation du ou des magasins, limitation du nombre d'appels téléphoniques, visites clients ou de prospection reportées...). Cela peut indiquer un déplacement d'intérêt de la part des clients et des consommateurs, un impact insuffisant des mesures prises ou encore le travail corrosif d'une inquiétude particulière, etc. Cela peut également indiquer l'effet précoce ou précurseur de la rumeur.

QUEL TYPE DE STRATÉGIE ADOPTER ?

Dès que les détails spécifiques de la rumeur et de sa propagation sont connus, plusieurs options sont possibles pour mener la contre offensive. Dans tous les cas le succès dépend du type, de la sévérité et de l'extension de la rumeur, faisant que 4 grandes options peuvent être utilisées :

1. Ne rien faire

Considérer que l'histoire animant la rumeur est absurde et ridicule en feignant de l'ignorer et/ou penser qu'elle va s'éteindre d'elle-même, permet en réalité à la rumeur de se répandre encore plus facilement et plus rapidement. En général, plus une information constitue une «grosse ficelle» dans la manipulation des esprits, plus elle tend à se répandre facilement dans le public en menaçant directement les intérêts de l'entreprise. Aussi l'option de ne rien faire n'est recommandée que dans des cas limités, comme par exemple : en sachant pertinemment que la rumeur va devenir non pertinente face à l'actualité dominante ; ou que la rumeur va s'éteindre d'elle-même compte tenu de son invraisemblance et/ou de l'identité contestée de ses propagateurs réels ou supposés.

2. Ridiculiser la rumeur

Attirer l'attention sur une rumeur de façon humoristique, ironique ou spirituelle peut tout à fait ébranler la foi dans la rumeur. Il s'agit là d'apporter une réponse pertinente sous la forme d'un trait d'esprit démontrant la logique absurde qui sous-tend la rumeur. L'idée est de faire raisonner simplement le public sur l'évidence du fait que «pourquoi l'entreprise (ou moi son porte-parole) se moquerait-elle d'une information nuisible la concernant si celle-ci était vraie ?».

Toutefois, si les inquiétudes sont importantes et la rumeur plausible, cette stratégie peut contribuer à davantage encore exacerber le problème en mettant de l'huile sur le feu et/ou en suggérant le fait que l'entreprise ne prend pas assez en considération les préoccupations du public.

3. Confirmer une vraie rumeur

Selon le bon sens populaire, il n'y a pas de fumée sans feu. Ce qui est physiquement et chimiquement vrai. Le seul problème est de savoir qui est le pyromane et quel est le produit incendiaire utilisé. En d'autres termes, tout peut être vrai mais tout peut être faux quant à l'origine du feu. Dans le cas où la rumeur contient un ferment de vérité, il est recommandé à l'entreprise de confirmer sans ambiguïté, ni fuite de responsabilité, la part existante de vérité. Toute perception de franchise en la matière permet de rétablir une confiance à l'égard de l'entreprise, ainsi que de stopper ou de réduire l'envie de diffuser le caractère non vérifié de la rumeur.

4. Réfuter une fausse rumeur

Par principe, le public attend toujours un démenti à la rumeur en projetant, dès le départ, soit un *a priori* de confiance ou de défiance. Aussi tout démenti catégorique mal construit, ou ne répondant pas suffisamment aux attentes, tend à maintenir le scepticisme général en augmentant encore davantage la foi dans la rumeur. La négation de la rumeur suppose donc une action rapide et efficace, sans qu'il soit nécessaire de la répéter plusieurs fois. C'est le rôle du porte-parole que d'émettre le démenti à la hauteur du sérieux et de la portée de la rumeur. En ce domaine, le mieux est d'impliquer un individu compétent, expérimenté et sûr de lui, ou encore des personnalités extérieures, des organismes et des leaders reconnus qui tendent par la seule présence à crédibiliser la position de l'entreprise et sa réponse.

5. Construire le démenti

Les meilleurs démentis sont ceux qui sont fondés sur la vérité et la simplicité en démontrant le caractère non exact de la rumeur. Le démenti doit donc être facile à comprendre et présenté comme un message fort, concis et mémorable. Il doit mettre en avant les traits positifs de l'entreprise plus que la justification contre la rumeur. Pour une rumeur particulièrement gênante, il est recommandé d'inclure le démenti dans une campagne globale d'affrontement incluant à la fois conférence de presse, communiqués de presse, ligne téléphonique, interview, implication du personnel à tous les niveaux du terrain, etc.

12. Comment retourner une rumeur à son profit ?

RETOURNER LA RUMEUR À SON PROFIT

L'objectif de toute stratégie de lutte contre la rumeur est de convertir celle-ci en : *«il était une fois une histoire sur une fausse rumeur»*, dont le message implicite est de mettre en exergue le flagrant délit de mensonge et l'injustice ainsi subie par l'entreprise. Il s'agit en fait de retourner à son profit la rumeur en créant un antidote collectif (réflexe critique) contre toute nouvelle forme d'émergence d'informations non validées par l'entreprise. Autrement dit pour combattre efficacement une rumeur, il est nécessaire d'isoler la rumeur comme on isole une tumeur, en faisant en sorte que celle-ci se désagrège d'elle-même de la mémoire collective. Le script de toute histoire de rumeur commerciale doit être celui du combat contre un mensonge évident et non moral (chevalier noir) et de la victoire morale finale du bien et de la vérité (chevalier blanc).

Dans le cadre d'une rumeur circulant à l'intérieur de l'entreprise, résumé de quelques précieux conseils :

. Distiller habilement une rumeur contraire

Prendre le parfait contre-pied de ce qui circule dans les bureaux, en faisant passer le message contraire, à quelques cadres influents et sous le sceau de la confiance, des mesures que vous souhaitez prendre.

Ex de rumeur : il est dit que tel collaborateur est actuellement mis au placard par la direction.

Réplique possible : *«il est prévu dans quelques jours de lui confier une mission importante et lourde de responsabilité.»*

. Jouer carte sur table

Utiliser les faits et les chiffres pour démentir la rumeur en créant un contre-feu destiné à étouffer le brûlot.

Ex. de rumeur : votre service est semble-t-il devenu un gouffre financier.

Réplique possible : organiser une réunion et présenter des comptes détaillés avec les économies réalisées sur tel et tel poste.

. Avouer à moitié et nier le reste

Les collaborateurs apprécient toujours la sincérité. Aussi afin de mieux combattre la rumeur, il convient souvent d'admettre une part de vérité afin de mieux réfuter la partie la plus gênante.

Ex. de rumeur : on parle de plan social depuis la dernière fusion.

Réplique possible : *«oui, cela a bien été envisagé comme une option possible, mais cela n'a pas été retenu. On prévoit au contraire l'embauche d'intérimaires.»*

. Etre positif dans ses réponses

Il ne faut jamais répondre par la négation et/ou utiliser des mots à consonance négative, car l'on ne retient souvent que la fin de la phrase. Il vaut mieux privilégier le registre de l'action.

Ex. de rumeur : dans l'évocation d'un prochain dégraissage, il faut mieux éviter de dire : *«Il n'y aura pas de suppression d'emplois.»*

Réplique possible : le mieux est de répondre : *«Nous maintiendrons bien entendu tous les emplois.»*

. Manier la langue de bois en expert

Dans certains cas, la diplomatie est de mise en arrondissant les angles et en polissant le discours pour le rendre neutre.

Ex. de rumeur : fusion probable entre le service de comptabilité et le service paie.

Réplique possible : *«la fusion entre le service A et B n'est pas du tout à l'ordre du jour. Nous allons seulement harmoniser notre système informatique pour plus d'efficacité.»*

. Désamorcer par l'humour

L'humour est relativement efficace pour stopper un commérage dans l'uf.

Ex. de rumeur : une collaboratrice est accusée d'avoir bénéficié d'une promotion canapé.

Réplique possible : *«Vous savez, elle aimerait ne pas s'arrêter là, mais elle trouve le boss vraiment trop moche.»*

. Couper le sifflet aux médisants

Il faut arrêter immédiatement le colportage lorsque le propagateur principal est connu.

Ex. de rumeur : un collaborateur colporte des insinuations tendancieuses sur les m?urs de ses collègues.

Réplique possible : le convoquer, lui rapporter les faits et le mettre en garde en invoquant le droit au respect de la vie privée.

. Se méfier des traces écrites

Tout texte écrit ou réponse par mail sur un sujet «chaud» renforce la rumeur par sa capacité à circuler et à être «forwardé» à toute l'entreprise.

Ex. de rumeur : l'affirmation de réduction d'un budget xyz avec envoi d'un mail au responsable du département pour savoir de quoi il en retourne.

Réplique possible : s'abstenir de répondre par mail à toute question d'apparence anodine ou directe.

. Se taire si nécessaire

S'il existe un fond de vérité dans la rumeur mais que personne n'y croit vraiment, la meilleure des réactions est alors de s'abstenir.

Ex. de rumeur : l'annonce de la prochaine démission de M. Durant.

Réplique possible : chut ! (c'est vrai)

13. Quelles sont les principales pistes d'informations pour réaliser le montage d'une primo exportation ?

ÉVALUER LES MARCHÉS CIBLES

Dès la prise de décision à l'exportation, la première action à engager consiste en une collecte ciblée d'informations. Sérieusement menée, celle-ci permet d'évaluer correctement la taille et la croissance des marchés cibles, d'identifier les pratiques commerciales en vigueur, cerner l'arène concurrentielle et prendre la mesure des potentiels et des contraintes particulières de chaque zone.

Pour faciliter la recherche d'informations, les principales pistes obligées en dehors du bouche à oreille, sont :

. **DGDDI** (Direction générale des douanes et des droits indirects)

Très utile pour une recherche par catégorie de produits selon les pays destinataires, avec indication des montants et des volumes de ventes à l'exportation.

Pistes :

- . Centre de renseignement sur les abonnements : 01 55 04 65 20
- . Statistiques : www.lekiosque.finances.gouv.fr/MFI-shop/douane/index.asp

. **DRCE** (Direction régionale du commerce extérieur) et CFCE (Centre français du commerce extérieur)

Ce dispositif d'appui public à l'exportation constitue une aide précieuse pour les différentes étapes du développement à l'international. Grâce à l'appui du réseau de 166 postes d'expansion économique (PEE) répartis dans 117 pays, il est possible de disposer d'études géographiques et sectorielles détaillées payantes. Cependant afin de pouvoir se forger une première opinion sur un marché précis, 13.000 mini-études de marché sont disponibles gratuitement.

Pistes :

- . www.commerce-exterieur.gouv.fr/CdResDrce.htm
- . www.dree.org/pee

. **MOCI** (Moniteur du commerce international)

Une publication liée au CFCE qui propose chaque semaine une étude sur un pays, une zone géographique, un secteur ou un grand thème du commerce international, ainsi que des informations pratiques (agendas des foires commerciales, réglementations...)

Piste :

- . www.net-presse.com/pages/a0303.htm

. **CCI, Services économiques des Conseils Régionaux et Départementaux**

Les organismes consulaires ont pour vocation d'informer et de conseiller les entreprises dans leur développement international en organisant des cycles de rencontres, voyages et séminaires thématiques. Elles accueillent les *Euro Info Centres* (EIC) servant de guichet d'accès à l'information européenne. Pour une première approche, il ne faut pas hésiter à contacter les CCI implantées à l'étranger.

Si les manifestations, rencontres et délégations commerciales organisées par les institutions territoriales font l'objet d'une large promotion dans le milieu économique local, elles ont souvent des contours assez flous et/ou politiques qui ne répondent pas toujours aux attentes commerciales particulières des entreprises.

Pistes :

- . www.cci.fr
- . http://europa.eu.int/en/comm/dg23/eic/eic_France.htm

. **OCDE** (Organisation de coopération et de développement économique)

Cet organisme dispose de nombreuses études économiques et de données statistiques sur l'ensemble des pays membres. Les informations sont accessibles par Internet et téléchargeables gratuitement.

Pistes :

- . Tél. 01 45 24 81 67
- . www.oecd.org

. **The Market Access Data-base**

Cette banque de données informe en anglais et gratuitement sur les barrières douanières de 55 pays. Elle offre un aperçu des obstacles tarifaires et autres qui pèsent sur tel ou tel type d'importation (normes, réglementations, obligations déclaratives, etc.).

Piste :

- . <http://mkaccdb.eu.int>

. Market Search

Cet organisme propose un catalogue de 20.000 études de marché réalisées par près de 700 cabinets du monde entier. Pour obtenir les seules coordonnées de l'auteur de l'étude il en coûte déjà 100 dollars.

Piste :

. www.marketsearch-dir.com/

. Le Fil de l'export

Ouvert depuis septembre 1999, ce guichet téléphonique unique permet d'orienter directement l'interlocuteur vers l'un des membres spécialiste du dispositif français d'aide à l'exportation. Si l'interlocuteur n'est pas joignable immédiatement, celui-ci s'oblige à recontacter l'appelant sous 24 heures.

Piste :

. Tél. 0 825 01 15 15 (0,82F/min)

SE PROCURER LES LISTES D'OPÉRATEURS LOCAUX

L'identification puis l'entrée en contact avec les partenaires commerciaux potentiels reste un véritable casse-tête pour une majorité de PME. Néanmoins, il est assez facile de se procurer auprès de la DRCE ou du CFCE, les listes des opérateurs locaux sélectionnés sur place par les PEE. Ces listes qui ne sont pas toujours d'une grande fraîcheur indiquent les coordonnées, le chiffre d'affaires, l'effectif, l'implantation du réseau de distribution et les marques représentées par les agents locaux. Il est possible d'améliorer la fiabilité de ces informations grâce au service *Prospex* créé à l'initiative de la *Coface*, lequel complète qualitativement le travail des PEE par une vérification des références et surtout de la santé financière des opérateurs proposés, garantissant ainsi leur solvabilité.

CONTACTS UTILES

www.cfce.fr : Centre Français du commerce extérieur permettant d'obtenir des informations sur les marchés étrangers

www.cfme.actim.com : Agence coordonnant et réalisant des actions de promotion à l'étranger

www.civiweb.com : Centre d'information pour le volontariat à l'international

www.coface.fr : Assurance des risques liés au développement international des entreprises

www.dree.org : Missions économiques françaises à l'étranger

www.emploi-international.org : Espace emploi international

www.expatries.org : Caisse des français à l'étranger

www.jd.apec.fr : Site de l'Apec réservé aux jeunes diplômés

www.mfe.org : Maison des Français de l'étranger

www.sitesfederateurs.com : Portail gratuit d'informations sectorielles et internationales à l'usage des exportateurs français

www.uccife.org : Union des CCI françaises à l'étranger regroupant 79 chambres basées dans 68 pays

www.ufe.asso.fr : Union des Français de l'étranger

14. Entre l'exportation directe et indirecte, quelles sont d'après vous les principales formules de distribution à l'étranger ?

CHOISIR SA FORMULE DE DISTRIBUTION

Entre l'exportation directe et l'exportation indirecte, l'entreprise doit prendre rapidement position. Ce choix dépend surtout de la taille de celle-ci, de la nature de ses produits et de son niveau d'expérience. D'une manière générale, très peu de PME commencent par l'exportation directe en raison des moyens financiers nécessaires et de la connaissance préalable du marché. Ce type de choix oblige presque toujours à disposer d'un service export intégré.

Le choix de l'exportation indirecte suppose, de son côté, de bien déterminer le type d'intermédiaire adéquate (agent, importateur...). Dans les 2 cas avant d'envisager un contrat de distribution, il est recommandé de contacter d'autres sociétés qui utilisent les services des partenaires retenus, tout en s'informant auprès de sociétés de renseignement commercial. Le premier réflexe est de ne pas hésiter à poser des questions directes et précises comme par exemple, demander une appréciation de la capacité des produits à pénétrer le marché cible. Pour obtenir des informations concrètes, il est toutefois nécessaire de fournir plus d'informations qu'à un acheteur habituel, en n'hésitant pas à rencontrer l'intermédiaire choisi à l'occasion d'un salon professionnel ou mieux encore, sur place dans ses locaux.

. Créer un service export

Tous les experts s'accordent pour dire que l'exportation à temps perdu est de l'exportation à fonds perdus. Pour une TPE ou une PME-PMI il semble assez pertinent d'engager au début, pour des raisons d'économie, un consultant export à temps partiel et/ou en temps partagé, dont la mission sera de débrouiller l'écheveau et de mettre en place les bases de la structure d'exportation. Une autre solution consiste à externaliser le service export auprès de sociétés comme la *Pramex*, filiale des Banques populaires, spécialisée dans l'accompagnement des PME à l'exportation moyennant un budget de 2.500 à 4.000€ par mois. En cours de développement, il apparaîtra nécessaire d'embaucher en CDI un(e) assistant(e) à l'export afin de coordonner toute la partie administration des ventes. Ensuite, selon le niveau d'importance du marché, il peut être envisagé d'ouvrir un bureau ou une filiale sur place.

. Prendre un agent à l'étranger

Celui-ci est destiné à agir comme une tête de pont dans la zone géographique choisie. Il détient le plus souvent une personnalité morale en local, avec son propre établissement inscrit au registre du commerce. L'entreprise lui confie par contrat la distribution d'une ligne de produits, qu'il transmet à son propre réseau de représentants et agents commerciaux. Son rôle est de centraliser l'ensemble des commandes décrochées sur le territoire de vente puis de les adresser à l'entreprise. En retour, il perçoit une commission de l'ordre de 20% calculée sur le chiffre d'affaires réalisé.

Le principal avantage de cette formule est que l'entreprise conserve en toute occasion la maîtrise des prix, la livraison, la facturation et l'encaissement. Cette situation permet de connaître peu à peu l'identité des acheteurs et d'affiner la connaissance du marché avant d'envisager la création d'une filiale sur place.

L'inconvénient majeur est que la multiplication du nombre des débiteurs accroît l'effort de gestion du poste clients, ainsi que le risque d'impayés. C'est pourquoi l'utilisation des services d'un agent n'est recommandé que dans les pays réputés «sûrs».

. Recruter un agent commercial à l'étranger

Le recrutement à l'étranger d'un agent commercial rémunéré à la commission est une formule à la fois souple et économique. Celui-ci agit le plus souvent seul et en indépendant, jouissant d'une totale liberté d'action. Le statut d'agent commercial est clairement défini par la loi (1), lui donnant la capacité de mandataire agissant au nom et pour le compte de son commettant, sans être lié par un contrat de louage de services. Il est ainsi chargé de façon permanente de négocier, conclure les contrats de vente, d'achat, de location ou de prestation de services.

Si le problème se pose entre choisir un agent local ou un agent commercial français implanté sur place (2), il faut vérifier dans ce dernier cas ses compétences linguistiques, ses connaissances des us et coutumes et la cohérence de son portefeuille clients/prospects. Il est utile au début, de restreindre la zone géographique de prospection en accordant une période d'essai suffisamment longue pour pouvoir tester réellement les compétences de l'agent. L'instauration d'un relationnel étroit et fréquent est obligatoire pour favoriser une remontée naturelle d'informations.

(1) *Législation française, loi n°91-593 du 25 juin 1991*

(2) PEE - 3615 Acxinfo - 3615 Snac - www.comagent.com

CONSEILS POUR LA RÉACTION DU CONTRAT

Au moment d'établir un contrat avec un intermédiaire, il est recommandé de préciser plusieurs points utiles comme :

- . Désignation précise des parties concernées par le contrat.
- . Mention du numéro d'immatriculation au registre du commerce ou au RSAC (registre spécial des agents commerciaux).
- . Indication de la date du début du contrat, sa durée avec la liste des produits à représenter.
- . Rappel de la date à laquelle le contrat prend effet, ainsi que la durée du préavis en cas de rupture. En général, la durée indéterminée est conforme à l'usage avec un préavis d'1 mois pour la première année du contrat, de 2 mois pour la deuxième et 3 mois ensuite.
- . Mention du secteur géographique et du type de clientèle visé.
- . Clause indiquant les modalités d'exécution du mandat. Ex. *«l'agent doit communiquer au mandant toutes les informations sur les souhaits de la clientèle et l'état du marché. Il doit également se conformer aux directives commerciales du mandant et veiller de façon permanente aux intérêts de celui-ci.»*
- . Interdiction de travailler simultanément pour un concurrent.
- . Clause concernant les informations et la non-concurrence dues par le mandant. Ex. *«l'entreprise informera l'agent des évolutions des produits et s'engage à ne pas le concurrencer sur la zone définie au contrat.»*
- . Obligation de confidentialité sur les informations.
- . Obligation de rapporter toutes les demandes spontanées reçues de zones situées hors du territoire de représentation.
- . Précision sur les modalités de commande, livraison, facturation, transport, assurance...
- . Précision sur le montant des commissions, leur périodicité et le mode de règlement choisi.
- . Fixation du montant des éventuels frais de déplacement pris en compte par la société, concernant la participation à des foires, salons, visites au siège de l'entreprise...
- . Indication des éventuelles indemnités dues en cas de rupture du contrat.
- . Clause prévoyant la transmission du contrat à un éventuel autre opérateur mandant .

Pour être certain que l'intermédiaire déploie tous ses efforts, il est judicieux d'introduire une clause stipulant que *«le représentant s'engage à fournir ses meilleures compétences et capacités pour vendre le produit en échange de la rémunération prévue au contrat»*. Cette mention donne ensuite la possibilité de rompre plus facilement le contrat si la prestation tombe au-dessous d'un niveau minimal en terme de croissance des ventes ou de volume.

. Passer par un importateur

Dans les zones dites à «risque» comme l'Afrique, l'Amérique Latine, l'Europe de l'Est... il est conseillé de prendre pour intermédiaire un importateur déjà bien implanté sur place. L'intérêt de cette formule est de n'avoir qu'un seul interlocuteur qui passe commande et qui paie. Celui-ci se charge d'intervenir sur le marché local en fixant lui-même sa marge et le prix des produits, sans être aucunement obligé d'informer sur l'état du marché. Ce type d'intermédiation réduit en moyenne les marges de 15 à 20%. Son principal avantage réside dans une gestion des exportations fortement allégée tout en réduisant le risque des impayés. Ce choix est particulièrement avantageux à court terme, lorsqu'il offre la capacité de réaliser du chiffre d'affaires sur des marchés encore peu concurrentiels. Son inconvénient le plus sensible est de ne pas pouvoir contrôler le développement des ventes en fonction des potentiels locaux.

BATTERIE DE QUESTIONS À POSER AU FUTUR MANDANT À L'ÉTRANGER

Territoire de vente

- . Le territoire de vente du mandant est-il déjà réparti entre plusieurs filiales ?
- . Le territoire couvert correspond-il à la zone souhaitée par l'entreprise ?
- . Dans le cas contraire, peut-il et souhaite-t-il l'étendre ?

Installations et équipements

- . Le mandant peut-il stocker de manière adéquate les produits ainsi que les pièces de rechanges ?
- . Le SAV peut-il être assuré par le mandant et pour quel coût ?
- . Les moyens de communication sont-ils compatibles avec ceux de l'entreprise (courrier électronique, fax, notices, traduction des documents...) ?

La vente

- . A partir de quel prévisionnel, volume de ventes et/ou part de marché, le mandant est-il intéressé pour assurer la représentation des produits de l'entreprise ?
- . Quels sont les objectifs du mandant la première année et/ou le business plan envisagé par lui ?
- . Le mandant bénéficie-t-il d'une croissance régulière de ses ventes ?

Force de vente

- . Combien de personnes chez lui sont-elles vraiment spécialisées dans le créneau de l'entreprise, existe-t-il un chef de vente par gamme de produits pour animer la force de vente ?
- . Comment la force de vente est-elle évaluée et rémunérée ?
- . *Le mandant envisage-t-il de participer au coût d'une formation spécifique sur les produits ?*

Dynamique promotionnelle

- . Quel type de campagne promotionnelle et/ou publicitaire envisage-t-il (mailing, annonces, salons....) et quel en est le coût ?
- . Quelle est la taille du fichier de prospects et quels sont les principaux acheteurs ?
- . Le mandant peut-il aider à réunir puis transmettre l'information sur le marché, afin que l'entreprise puisse établir ses propres prévisions ?

Portefeuille de produits

- . Combien d'autres entreprises, le mandant représente-t-il ?
- . Les produits représentés sont-ils compatibles et complémentaires entre eux. Existe-t-il un risque de conflits d'intérêts ?
- . Le mandant est-il prêt, si nécessaire, à modifier son portefeuille de produits pour satisfaire l'entreprise ?

. Utiliser les avantages du VIE

La mise en place du VIE (Volontariat international en entreprise) est prévue à l'occasion de la rentrée prochaine. Son objet est d'aider les entreprises à s'implanter sur les marchés extérieurs dans la continuité du CSNE (coopérant du Service national en entreprise), lui-même créé en 1983 et supportant une baisse régulière de participants (coopérants et entreprises d'accueil) depuis l'annonce de la suppression du service militaire obligatoire en 1996.

L'entrée en vigueur de la nouvelle formule doit permettre un redémarrage de ce «volontariat à l'export» notamment en faveur des PME qui représentent 57% des entreprises utilisatrices. Le VIE est ouvert aux filles et aux garçons de 18 à 28 ans, qu'ils soient français ou ressortissants de l'Union européenne. La durée des missions peut s'échelonner de 6 à 24 mois (16 mois pour le CSNE) apportant ainsi, une plus grande souplesse dans la planification des actions. Grâce à des périodes plus courtes, les entreprises vont pouvoir s'offrir pour elles toutes seules et pour un coût réduit, un coopérant dédié intégralement à leurs produits, sans devoir partager SON «Volontaire à l'international» avec d'autres entreprises pour des missions à temps partagé. En matière d'instruction des dossiers, le *CFME-Actim* prévoit de réduire le délai initial de 4 mois à 2 mois.

LE VOLONTARIAT INTERNATIONAL EN ENTREPRISE, UNE AUBAINE POUR LES PME

Avec le VIE, une entreprise peut confier à un volontaire âgé de 18 à 28 ans une mission à l'étranger de 6 à 24 mois qu'il soit thésard, diplômé du supérieur ou disposant d'un CAP. L'Etat dote le volontaire d'un statut public exonérant l'entreprise de toute prise en charge sociale. Le jeune reçoit une indemnité mensuelle, nette d'impôts, de 1.100 à 3.600 euros, définie par décret ministériel en fonction de l'éloignement, du coût de la vie et du risque géopolitique du lieu d'accueil. Au total, le coût annuel d'un VIE pour une entreprise varie de 16.000 à 35.000 euros, sachant que les aides régionales peuvent atteindre 50% du coût total. Actuellement un dossier est instruit en 2 ou 3 mois.

Voyage payé, expérience valorisante et perspective d'un CDI dans l'entreprise, la formule a de quoi séduire les jeunes diplômés, d'autant plus que 70% de ceux qui partent sont ensuite embauchés dans l'entreprise. Il est recommandé aux bac +2/3/4 de se tourner davantage vers les PME plus que vers les grands groupes, mêmes si celles-ci ne représentent encore que 26% des postes proposés.

. Répartition des entreprises utilisatrices du VIE par secteur d'activité :

20%	Biens d'équipements et intermédiaires
15%	Services aux entreprises
13%	Biens de consommation
12%	Agriculture et agro-industrie
7%	Commerce
6%	BTP
6%	Activités financières
5%	Automobile
5%	Administration, éducation santé
5%	Energie
5%	Transport
1%	Services aux particuliers

Source : *Ubifrance*

15. En matière d'exportation, quels sont les 15 facteurs clés du renseignement pour comprendre les bases culturelles, économiques et de consommation d'un pays cible ?

COMPRENDRE LES BASES CULTURELLES

En fait avant d'engager toute forme de démarche business à l'international, il convient de bien comprendre les racines et les bases culturelles du pays auquel on s'intéresse. Ainsi dans le domaine agroalimentaire, textile et biens de consommation, «*le rapport au corps est fonction de la culture, de la religion et de l'histoire*» affirme Marie-Christine Bardon, de *Research International*. Par exemple en matière alimentaire, les Japonais sont plus sensibles à la texture (fondant, croquant) qu'au goût ; pour les lunetiers, il convient d'adapter les montures sur les marchés asiatiques et africains car les autochtones ont un épatement du nez beaucoup plus large que les occidentaux ; dans l'habillement, les allemands ont une stature plus large que la moyenne européenne et les américains n'admettent pas le moindre motif fleuri ni la moindre couleur rose pour leurs *boys*, et que les ménagères américaines achètent leur lingerie plus par nécessité que pour se faire plaisir ou stimuler leur conjoint.

LES 15 FACTEURS-CLÉS DU RENSEIGNEMENT

Liste des 15 facteurs-clés du renseignement à l'export :

- . Climat
- . Altitude
- . Morphologie des habitants
- . Langue
- . Religion
- . Référents culturels
- . Goûts de la population
- . Usages sociaux
- . Habitudes alimentaires et vestimentaires
- . Unités de mesure
- . Normes en vigueur
- . Réglementation
- . Mentions légales
- . Niveaux de prix
- . Système de distribution

A l'instar des 15 facteurs-clés du renseignement, il convient de s'intéresser de très près à certains critères rationnels avant d'envisager la présence à un salon :

- . Etat du marché local
- . Place de la concurrence
- . Pouvoir d'achat moyen
- . Habitudes de consommation
- . Contraintes juridiques et fiscales
- . Normes réglementaires
- . Risques liés au paiement
- . Caractéristiques culturelles

PRINCIPALES MÉTHODES POUR RECUEILLIR DES INFORMATIONS

- . S'aligner systématiquement sur les desiderata des consommateurs les plus exigeants.
- . Organiser sur place des réunions de consommateurs locaux afin de prendre la température de la demande et servir à détecter les bonnes formules pour une communication de proximité.
- . Réunir les vendeurs et agents du monde entier afin d'écouter leurs réclamations et leurs avis.

16. Il existe 4 principaux schémas de vente à l'exportation assortis d'un ensemble de recommandations, quels sont-ils ?

MONTRER SES PRODUITS

Après la compilation d'informations générales, l'entreprise doit se montrer la plus précise possible dans sa demande de renseignements sur la concurrence, les intervenants incontournables, l'importance du marché, les territoires, les villes et les régions les plus propices pour commencer l'action commerciale. Le premier moyen consiste à sélectionner un distributeur potentiel et d'aller lui rendre visite afin de lui montrer ses produits. De cet échange et de la discussion vont alors forcément apparaître la nécessité d'intégrer des modifications et des adaptations à apporter aux produits de base tenant compte d'une multitude de particularismes locaux. Mais le mieux est de faire parler les utilisateurs finaux afin de déterminer précisément avec eux, et sans *a priori*, les caractéristiques précises à adopter obligatoirement, celles qu'il vaudrait mieux adapter et celles qui peuvent «tenir la route» en l'état.

LES 4 PRINCIPAUX SCHÉMAS DE VENTE

1. Proposer tel quel le produit d'origine

L'objectif est ici de n'agir que sur le conditionnement et sur la communication d'accompagnement. Cette option est celle qui est retenue par le plus grand nombre d'exportateurs parmi les PME-PMI.

2. Créer une gamme et la décliner sous la même marque

Il s'agit d'adapter la production de ses produits en fonction du goût des consommateurs d'une zone dominante (Moyen-Orient, Asie...).

3. S'aligner sur le pays le plus exigeant

C'est certainement la démarche la plus coûteuse mais également la plus rentable en décidant de commercialiser un produit selon le standard qualitatif le plus élevé, afin d'en faire profiter dans la foulée tous les autres pays de la zone.

4. Créer des produits sur mesure

C'est le *One to One* propre à la stratégie de niche qui consiste à fabriquer des produits spécifiques pour chaque type de clientèle étrangère. Un cahier des charges est alors élaboré, au cas par cas, en fonction de la variation des attentes ethniques et/ou typologiques des consommateurs.

LES RECOMMANDATIONS DE BASE

. Examiner les prix du marché

D'un pays à l'autre, la notion de valeur et d'image attachée aux produits est toujours culturellement différente. Ainsi aux Etats-Unis, le textile est peu cher, sauf pour le très haut de gamme, alors que n'importe quel produit de luxe ou étranger en épicerie fine peut atteindre des niveaux très élevés.

. Se faire préciser les normes

Afin d'éviter tous refus de vente par l'administration ou de risquer de se faire boycotter son produit, il est particulièrement important de bien connaître les normes, les mentions obligatoires et les règlements en vigueur dans son propre secteur d'activité.

. Etudier à «la loupe» les problèmes de conditionnement

Dans tous les pays, il est nécessaire d'individualiser le format de conditionnement en fonction des habitudes de consommation et en tenant compte des éléments climatiques (chaleur, humidité, froid). La traduction parfaite de la notice technique dans la langue du pays relève toujours d'une délicatesse très appréciée.

. Préférer la personnalisation des mentions légales et des textes explicatifs

D'après le spécialiste de l'emballage cartonné, *Raffypack*, la tendance générale est à une personnalisation des mentions sur toutes les faces de l'emballage en fonction de chaque pays. Le but est de mieux communiquer en donnant une impression de proximité pour créer la confiance avec le consommateur. Pour les marques à forte notoriété, il est toujours possible de standardiser l'impression des textes dans toutes les langues afin de réduire les coûts. Il est toutefois nécessaire de convertir les prix dans la monnaie locale en laissant quelques mots en français, afin d'apporter la *french touch*.

. Harmoniser la partie emballage en soignant le packaging et le graphisme de la marque

Pour Jean-Louis Azizollah, DG de *Carré Noir*, il faut «*choisir les formats les plus fréquemment utilisés et les matériaux compatibles avec les juridictions les plus contraignantes ce qui permet de rationaliser les coûts de production et de garantir une qualité constante dans tous les pays*». Dans le même esprit, il est important de conserver un graphisme du logo identique dans tous les pays afin de permettre une meilleure reconnaissance de la marque. La forme et le code couleur de l'emballage ne sont pas neutres et sujets aux inflexions culturelles dominantes afin d'éviter toute forme de répulsion d'instinct. Pour éviter ce piège, il est recommandé de collecter les emballages des produits concurrents, ou approachants, afin de se conformer au symbolisme dominant. Le plus important de tout est que le packaging utilisé ne «mente» pas en créant un parfait accord avec son contenu.

. Décliner son message en fonction d'une thématique dominante

Un même produit peut être utilisé ou consommé pour des raisons totalement différentes selon les pays. Les valeurs dominantes attachées à la possession ou à la consommation découlent directement des attentes subjectives de l'utilisateur final. Par exemple, l'achat d'une même montre peut représenter dans tel pays un signe fort d'identification et d'appartenance à un groupe social. Dans un autre, il peut s'agir d'un signe caractéristique démontrant l'esprit de performance et de dynamisme, alors que dans un troisième pays, la même marque de montre relève de l'attachement à une tradition de qualité et de bon goût. La communication doit donc mettre en avant non pas uniquement l'aspect technique du produit mais ce qu'il représente dans l'imaginaire et aux yeux du consommateur local.

17. A l'occasion des premières démarches pour la conquête commerciale d'un pays, indiquez selon vous les principales précautions de bon sens à mettre en oeuvre ?

LES PREMIÈRES DÉMARCHES

C'est toujours en fonction d'une stratégie régionale de conquête de nouveaux marchés que les PME-PMI décident d'investir à l'étranger. S'il ne peut en être autrement sur le principe, la méthode utilisée est, elle, souvent contestable. D'après Louis-Michel Morris, responsable de la PEE de Sydney, «*Nous sommes très bons en France pour la fabrication industrielle, mais il faut sans doute mettre davantage de matière grise sur la vente et tous les services annexes qui constituent à eux seuls, en dehors de la qualité des produits, 50% d'une démarche réussie à l'exportation*».

Quelques conseils stratégiques :

. Ne pas improviser son implantation

Le mieux est de toujours s'entourer d'un maximum de conseils auprès de partenaires tels que le CFCE, les DRCE, les CCI, les CCE (conseillers du commerce extérieur), l'ambassade du pays sélectionné, les PEE (postes d'expansion économique), le Medef international et/ou les consultants spécialisés.

. Choisir de préférence les pays stables

L'environnement économique, politique et juridique constituent la base *sine qua non* d'une implantation réussie. C'est d'ailleurs l'une des raisons principales qui explique que la plupart des investissements à l'étranger sont d'abord réalisés dans les pays européens et dans les pays occidentalisés (Amérique du Nord, Australie, Singapour...).

. Définir qui doit représenter la direction de l'entreprise sur place

Expatrier un salarié, utiliser un VIE (volontaire international en entreprise), embaucher un représentant local sont autant de possibilités offrant des avantages et des inconvénients. Il est également nécessaire de tenir compte des règles et des usages locaux lors du recrutement comme dans la gestion de la main-d'œuvre.

. Choisir le bon site

S'implanter à l'étranger suppose au minimum de trouver un bureau bien placé en ville ou un local professionnel facile d'accès. Dans le cas d'une recherche de terrain, cela peut s'avérer bien plus délicat entre la cherté du prix du mètre carré, le permis de construire et le délai à rallonge des démarches administratives.

. La barrière de la langue

Partout dans le monde, une excellente maîtrise de l'anglais courant et commercial s'avère incontournable. D'une manière générale, il est toujours du meilleur effet d'utiliser quelques mots dans la langue locale lors d'une négociation ou d'une invitation.

. Avoir des appuis locaux

Se débrouiller tout seul est uniquement valable pour les touristes et les globe-trotter. Pour le professionnel, il vaut largement mieux s'entourer d'un avocat, d'un expert-comptable, d'un fiscaliste et/ou d'un bon interprète.

. S'imprégner des usages locaux avec modestie et respect

Une bonne connaissance de la culture du pays, des méthodes professionnelles et des rites comportementaux permettent d'éviter bien des erreurs de savoir-vivre et des maladroites préjudiciables aux affaires.

. Respecter sa parole donnée

Lorsque les distributeurs locaux font confiance à un partenaire étranger, ils ne pardonnent jamais un manquement à la parole donnée ou un comportement commercial hautain et directif.

. Faire preuve de patience

Il faut prévoir au moins 6 mois pour initier le début d'un courant d'affaires, tout en sachant que cela représente des frais de structures et de personnel.

. S'assurer d'une logistique parfaite

La maîtrise de l'ensemble de la chaîne logistique (sécurité des moyens de transport, délais de livraison, conformité des commandes...) est *The* élément déterminant dans la conquête des marchés sur le moyen et le long terme.

8. Il existe 5 grands types d'implantation juridique à l'étranger, quels sont-ils ?

LES 5 TYPES D'IMPLANTATION JURIDIQUE

Petite implantation commerciale, investissement à l'étranger ou délocalisation de la production, les PME-PMI ont le choix entre plusieurs formules :

. LE BUREAU DE REPRÉSENTATION

C'est certainement le moyen le plus souple pour s'implanter à l'étranger. Le plus souvent ce sont des consultants locaux spécialisés qui hébergent les entreprises. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle un bureau de représentation ne mène pas directement d'activités commerciales mais se contente d'actions de promotion, de relations publiques, de publicité et d'animation de réseaux d'importation déjà en place. En général, les contrats, factures et commandes sont directement adressés à la maison mère en France.

. LA FILIALE

Il s'agit ici de créer une véritable société juridique sur place servant principalement de support commercial exclusif pour le pays ou la zone géographique considérée. Dans ce cas, la maison mère est soit l'actionnaire principal ou mieux encore l'unique associé à 100%.

. LE RACHAT D'ENTREPRISE EXISTANTE

Le plus souvent la pratique du rachat suppose la préexistence d'une entreprise déjà en difficulté avec un héritage plus ou moins lourd à assumer pour l'entreprise repreneuse (locaux et matériels vétustes, personnel mal formé, coûts de remise à niveau technologique...).

. LA CRÉATION D'ENTREPRISE EX-NIHILO

Il peut s'agir d'une association d'intérêts avec un, deux ou plusieurs associés locaux, afin de développer une activité industrielle à part entière et/ou commercialiser une gamme précise de produits. La tendance actuelle est à privilégier des structures souples de développement et de recherche, sans usine ni process de fabrication, en sous-traitant l'essentiel de la production auprès des entreprises locales dans le but d'éviter les problèmes sociaux et disposer d'une plus grande flexibilité, en allégeant au maximum les coûts d'exploitation.

. LA JOINT VENTURE

C'est une solution en vogue entre sociétés bien portantes, dont l'une des deux connaît parfaitement le marché local et l'environnement économique en apportant dans la corbeille ses contacts et ses clients.

19. Quelles sont les conditions nécessaires pour organiser, financer et optimiser un stand dans une exposition ou un salon à l'étranger ?

DE L'EFFET DE GROUPE

Pour participer à un salon, l'idéal est de bénéficier d'un effet de groupe en s'associant à la présence d'une délégation de PME, sachant en la matière que les actions collectives sont toujours beaucoup plus porteuses que les initiatives individuelles. C'est toutefois le pays ou la zone géographique qui offre les meilleures chances de réussite qui doit toujours être retenu en premier.

ORGANISER SA PARTICIPATION

Il faut en général de 3 à 6 mois de travail pour bien préparer sa participation à une exposition ou à un salon. Les préparatifs supposent d'agir en amont sur plusieurs fronts :

- . Se rendre si possible plusieurs mois à l'avance en voyage de repérage, afin de tester comment les produits sont perçus et quelles sont les adaptations à prévoir.
- . Organiser une campagne d'informations dans le pays visé en avertissant par courrier ou par e-mail les prospects locaux, à partir de fichiers d'entreprises disponibles auprès des PEE ou de sociétés spécialisées.
- . Adresser des cartons d'invitation aux clients et aux partenaires locaux.
- . Adresser des communiqués à la presse spécialisée en invitant les journalistes à venir sur le stand pour leur présenter en exclusivité les nouveautés.
- . Préparer des supports de communication adaptés en les traduisant correctement dans la langue du pays.
- . Sélectionner les produits les mieux adaptés au marché local en tenant compte des règles et des normes en vigueur.
- . Recruter un personnel qualifié maîtrisant parfaitement la langue du pays et sa culture afin de pouvoir animer le stand durant toute la durée du salon.
- . Prévoir des réunions de travail afin de sensibiliser l'équipe impliquée sur les enjeux et pouvoir la former de manière opérationnelle aux connaissances techniques et à l'argumentation commerciale.

SE FAIRE FINANCER EN PARTIE

La participation à une manifestation commerciale est un investissement lourd pour une PME-PMI avec des retombées commerciales et financières souvent différées.

Le budget peut devenir rapidement conséquent s'il n'est pas rigoureusement surveillé :

- . Frais de participation (location emplacement, création de stand, rémunération du personnel, commissions des agents commerciaux...)
- . Frais de déplacement et d'hébergement (avion, hôtel, restaurant, taxi ou location d'un véhicule, appels téléphoniques...)
- . Coût de transport du matériel et des produits
- . Assurances diverses
- . Budget communication et traduction de documents

Il est toutefois possible de bénéficier de soutiens financiers partiels auprès des organismes consulaires, conseil régional, conseil général, DRCA... La Coface peut également apporter son appui sous forme d'assurance-foire, d'assurance-prospection et/ou d'assurance-crédit. En général, les subventions allouées couvrent de 30 à 50% de l'opération menée et ne sont renouvelables que tous les 2 à 3 ans.

OPTIMISER SA PRÉSENCE DURANT LE SALON

Durant l'événement mais aussi après, un minimum d'organisation s'impose pour rentabiliser son stand :

. Bien choisir son emplacement

2 solutions existent : soit s'y prendre longtemps à l'avance en réservant un emplacement de choix situé face à une entrée ; soit attendre le bradage des derniers stands en profitant d'un «tarif de bouclage», mais en acceptant alors d'être situé près des toilettes ou en fin d'allée. Au minimum, les tarifs peuvent varier de 120 à 150 euros le mètre carré dans les salons professionnels et peuvent atteindre facilement les 700 à 800 euros le m² dans les salons grands publics.

. Bien aménager son stand

Le stand doit être conçu comme une vitrine de l'entreprise en renseignant immédiatement sur l'activité de l'exposant, tout en se démarquant clairement de la concurrence. L'idéal est de jouer la sobriété et le professionnalisme en terme de décor, en misant sur des panneaux publicitaires, des rayonnages, un comptoir et une documentation prête à emporter.

. Optimiser la prise de contacts

La règle N°1 est de ne jamais laisser échapper un contact utile pendant le salon, en collectant un maximum d'informations sur lui. La technique la plus courante est celle dite du «sas» en postant deux hôtesses à l'entrée du stand dont la mission est de noter systématiquement le nom et les coordonnées de chaque visiteur. L'objectif est de créer progressivement une base de données devant servir rapidement de relance des prospects, après le salon, avec l'envoi d'une documentation commerciale et/ou une prise de contact téléphonique.

. Etre toujours disponible et accessible

La seconde règle d'or est de se montrer constamment accessible et disponible à l'instant pour un visiteur intéressé. C'est l'attitude et le comportement diligent et spontané des membres de l'équipe qui engage le visiteur à venir discuter et à se renseigner.

. Aucun harcèlement commercial

Si l'exposant doit toujours aller au devant du visiteur, il ne doit en aucun cas donner l'impression d'une agression commerciale primaire. Le salon est un lieu où le visiteur lambda vient d'abord se renseigner et s'informer. Un simple échange de cartes de visite suffit largement en prohibant toute négociation et harcèlement commercial à faire signer le prospect, même en proposant une promotion alléchante durant le salon.

20. Quel est le plus ancien traité de stratégie militaire inspirant l'action économique moderne et quels en sont les principaux commandements ?

Il date de 25 siècles. "L'Art de la guerre" est l'œuvre de Sun Tse écrit semble t'il au IV^e siècle avant J.C. Ce traité reflète en fait avec lucidité et un pragmatisme froid, l'état d'esprit nécessaire pour gagner dans l'affrontement où pour le moins survivre, quel que soit le lieu et l'époque. La négociation est une application civilisée de l'art militaire appliqué à l'économie. 7 grandes règles à respecter :

1. IMPOSER SON POUVOIR À L'ADVERSAIRE

En situation de guerre économique, la stratégie consiste à maîtriser un environnement complexe et changeant. Atteindre la victoire, c'est restreindre progressivement la liberté d'action de l'adversaire et le démoraliser. Il faut rechercher patiemment l'érosion de sa compétitivité et de ses marges, en un mot l'user, en évitant soi-même de trop s'exposer. Il est nécessaire d'élaborer des plans en 2 temps : d'abord l'attrition (la guerre d'usure) pour laminer ses forces et sa volonté et ensuite au moment judicieux, porter le coup décisif.

2. ATTAQUER CE QUI CÈDE

L'une des principales règles en stratégie consiste à identifier les points faibles de l'adversaire et à s'y engouffrer en force. Il faut attaquer ce qui cède et éviter ce qui résiste. La compétition commerciale est le type même de champ de bataille dans lequel l'attaque directe et frontale face à des positions solides mène au désastre. La guerre d'anéantissement ou guerre totale est inacceptable. Remporter 100 victoires en 100 combats n'est pas ce qu'il y a de mieux. Soumettre l'ennemi sans combattre est assurément la plus belle des victoires. C'est pourquoi dans l'esprit de la guerre, le mieux est de toujours s'attaquer à la stratégie de l'ennemi puis à ses alliances, puis à ses armées.

3. LA CONNAISSANCE ET LE RENSEIGNEMENT

C'est la connaissance et le renseignement qui mènent à la puissance et à la victoire en tout lieu comme en toute époque. Il faut parvenir à deviner les dispositions de l'ennemi tout en gardant les siennes secrètes. S'attaquer à la stratégie de l'adversaire consiste donc à continuellement le tromper sur ses intentions et ses moyens. L'exemple le plus courant est de créer la confiance par des paroles apaisantes et rassurantes, voire de donner des gages de bonne volonté, tout en continuant à préparer des plans de conquête. Quand l'heure est arrivée, il faut alors frapper sans hésiter sans laisser à l'adversaire le temps de se rétablir. Une bonne manière de le duper consiste à le tromper, le tromper encore puis brutalement cesser de le tromper : un coup faux, un coup faux, un coup vrai, afin de briser tout raisonnement définitif chez lui.

4. LA FUITE EST LA SUPRÊME POLITIQUE

Affecter de savoir, conduit souvent à faire n'importe quoi ou plus grave encore, à révéler l'étendue de sa méconnaissance. Mieux vaut alors feindre de ne rien savoir du tout et de ne pas avoir la moindre intention d'agir. Conserver ses forces intactes en évitant un affrontement permet de continuer à espérer plus tard une victoire. Capituler revient à subir une défaite totale, négocier s'apparente à une demi-défaite, alors que fuir n'est pas une défaite. L'objectif premier reste toujours de ne pas perdre, de survivre et ensuite de gagner. Sans aucun atout en main on ne se bat pas. De la même façon, risquer tous ses moyens sur un seul coup n'est pas raisonnable. Le panache n'est pas de la stratégie.

5. LES ERREURS À EVITER

La plus grave est de se tromper soi-même sur sa force et/ou de sous-estimer son adversaire, ce qui revient presque au même. Il ne faut jamais réaliser des stratagèmes dans le vide pour impressionner son adversaire. Se dévoiler sans gain et par forfanterie mène tout droit à la défaite. De la même manière, il vaut mieux éviter de pousser à bout un ennemi qui est aux abois en le mettant le dos contre le mur, car alors il devient encore plus méchant et déterminé. Il se battra alors jusqu'à la fin sans n'avoir plus rien à perdre. Il est de loin préférable de le poursuivre sans le lâcher et le laisser patiemment s'épuiser.

6. DES STRATÉGIES À GÉOMÉTRIE VARIABLE

Il existe 5 qualités paradoxalement dangereuses pour le leader :

- . S'il est téméraire, il peut ne pas savoir s'arrêter à temps ;
- . S'il est lâche, il refusera l'affrontement ;
- . S'il est emporté, on peut le bernier ;
- . S'il possède un sens de l'honneur trop chatouilleux, on peut le calomnier et le déstabiliser ;
- . S'il a une âme compatissante, on peut le tourmenter et le culpabiliser.

Le point essentiel est de ne jamais se retrouver à court d'arguments. Il est absolument nécessaire de préparer des plans dans les plans en ajustant en temps réel sa stratégie. Dans l'affrontement, toute stratégie figée dès le départ est vouée à l'échec. Il faut donc anticiper et préparer l'éventualité du coup d'après. C'est le seul moyen pour ne jamais être surpris. Le fin du fin consiste, en fait, à avoir en réserve des atouts qu'on introduit de manière adéquate au cours du jeu et/ou en utilisant différemment la règle différente. Il s'agit de créer des stratégies à géométrie variable en étant capable de les ajuster au fur et à mesure à la réalité.

7. LES 7 QUESTIONS À SE POSER

Dans la guerre, le nombre seul ne procure aucun avantage. L'affrontement du fort au fort est une erreur. Il faut toujours et encore calculer et planifier en réduisant le hasard au minimum possible. Le camp qui l'emportera est celui qui sait quand combattre et quand ne pas le faire.

Tout dirigeant peut ainsi prédire qui va gagner ou qui va perdre en répondant à 7 questions simples :

- . Lequel des deux dirigeants exerce l'influence la plus positive sur le moral de ses hommes ?
- . Lequel des deux est le plus habile ?
- . Quel côté est avantagé par le terrain (le marché) ou par les conditions climatiques (la conjoncture) ?
- . De quel côté les instructions et les ordres sont les mieux transmis ?
- . Des deux sociétés laquelle est la plus puissante ?
- . Laquelle a les cadres et les hommes les plus sûrs et compétents ?
- . Quel camp est le plus avisé pour dispenser punitions et récompenses ?

21. Dans la guerre économique moderne que signifie avoir «l'esprit du samouraï» ?

L'ESPRIT DU SAMOURAÏ

Le guerrier économique est à même de maîtriser son environnement dès lors qu'il respecte les 10 lois du "Samouraï" :

1. Se donner soi-même le travail et ne pas attendre qu'on vous l'assigne en étant proactif.
2. Prendre l'initiative en permanence dans l'action en rejetant la facilité du rôle passif et suiveur tout en prenant des responsabilités.
3. S'affronter aux gros travaux et aux challenges nouveaux car les tâches mineures et les habitudes démobilisent et amollissent les réflexes et la vigilance.
4. Choisir des travaux difficiles, car c'est ainsi que l'on progresse dans l'effort et l'apprentissage.
5. Mener chaque tâche à son terme en ne l'abandonnant jamais afin d'aiguiser l'esprit d'endurance.
6. Etre le meneur de ceux qui vous entourent. Conduire les autres au lieu d'être mené fait une grande différence à long terme en forgeant le sens de la responsabilité et l'acuité de la décision.
7. Se donner un plan à long terme qui suscite la persévérance et l'effort. Cela renforce l'espoir dans l'avenir, maintient intacte la motivation et développe l'énergie.
8. Avoir confiance en soi, même dans l'échec momentané, car sinon l'action ou le travail manque de force, de persistance et même de substance.
9. Utiliser constamment son cerveau à plein rendement, c'est être toujours prêt à réagir vite et bien.
10. Ne pas craindre les frictions. Elles sont le moteur du progrès et stimule les capacités de défense. Si l'on craint les problèmes ou la critique, alors l'on devient vite passif, servile et timoré.

22. Quels sont les 3 grands types de négociation d'affaires ?

LES 3 GRANDS TYPES DE NÉGOCIATION

Le style d'approche dans la négociation, la volonté et l'état d'esprit qui l'animent, se traduisent par 3 grands types de comportement de base. Celui du négociateur doux qui crée en sa défaveur une relation perdant/gagnant, celui du négociateur dur qui crée en sa faveur relative une relation gagnant/perdant et celui du négociateur partenarial qui génère une relation durable gagnant/gagnant, ou pour le moins donnant-donnant. La quasi-totalité des centaines de milliers de négociations quotidiennes repose en fait sur un parfait mélange des genres.

1. LA NÉGOCIATION PERDANT/GAGNANT

Dans ce type de négociation douce, le négociateur se met sous allégeance professionnelle par un comportement doux, sans résistance en privilégiant la relation amicale et sans heurt. Le rapport est celui du faible au fort avec pour résultat que le négociateur se fait manger la laine sur le dos avec des clients qui profitent de lui. Son plus grand risque est de perdre de la valeur ajoutée et de la marge bénéficiaire, pouvant entraîner son entreprise dans des difficultés.

L'attitude est principalement conciliante et bonhomme :

- Les participants sont des amis.
- L'objectif est de parvenir à un accord.
- Faire des concessions pour cultiver ses relations.
- Etre doux à l'égard des hommes et du différend.
- Faire confiance aux autres.
- Changer de position sans difficulté.
- Faire des offres.
- Découvrir ses exigences minimales.
- Accepter des pertes unilatérales pour parvenir à un accord.
- Chercher la solution unique, la seule qu'ils accepteront.
- Parvenir rapidement à un accord.
- Eviter un affrontement de volontés.
- Céder aux pressions.

2. LA NÉGOCIATION PERDANT/PERDANT

C'est l'inverse de la négociation douce. La négociation est ici dure et sans concession. Le négociateur veut être le seul gagnant avec l'addition d'un maximum d'avantages pour lui. Il ne prend pas en considération les données humaines et partenariales de son partenaire et s'en fiche complètement. L'objectif pour lui, est de gagner par KO même si l'avantage n'est que relatif. Le rapport est celui du fort au faible. A terme, ce type de négociation induit presque toujours un Perdant/Perdant, car le plus grand risque est de perdre progressivement les meilleurs partenaires et/ou de n'exploiter qu'une partie seulement de leurs ressources possibles. Sans compter qu'un partenaire frustré ou floué essaie instinctivement de se venger, à un moment ou à un autre, en créant alors un effet boomerang !.

L'attitude est empreinte d'un césarisme froid, voire d'agressivité :

- Les participants sont des ennemis de camps différents.
- L'objectif est de gagner.
- Exigence des concessions comme conditions à la poursuite des relations.
- Se défier des autres.
- Se cantonner dans ses positions.
- Faire des menaces.
- Tromper sur ses exigences minimales.
- Exiger des avantages unilatéraux comme prix d'un accord.
- Chercher la solution unique, la seule qu'on adoptera.
- L'important, c'est de garder sa position.
- Vaincre dans un affrontement de volontés.
- Exercer des pressions.

3. LA NÉGOCIATION GAGNANT/GAGNANT

La négociation partenariale est une négociation raisonnée dans laquelle chacun contribue à satisfaire les attentes ou les besoins principaux de son partenaire. Faire gagner volontairement l'autre, c'est en retour bénéficier d'un courant d'affaire, d'une fidélisation, de développement commercial....

Facile en théorie, le partenariat est en réalité la négociation la plus difficile qui soit car elle suppose des négociateurs compétents, bien dans leurs peaux, loyaux ayant le sens de l'engagement et de la durée. Elle concerne uniquement es négociateurs qui ont la volonté de traiter à parité dans un rapport d'égal à égal (en fait de fort à fort).

L'attitude est toujours courtoise, ferme et équilibrée :

- Les participants sont là pour résoudre un différend ou une adéquation à un besoin.
- L'objectif est de conclure à l'amiable un accord judicieux et efficace.
- Les questions de personnes et le différend ou l'adéquation au besoin sont traités séparément.
- Etre doux à l'égard des hommes et dur à l'égard du différend.
- La confiance n'entre pas en ligne de compte. C'est l'état de vigilance qui prévaut avec un a priori favorable jusqu'à preuve du contraire.
- Se concentrer sur les intérêts en jeu et non sur les positions.
- Etudier les intérêts.
- Eviter d'avoir des exigences minimales.
- Imaginer des solutions pour un bénéfice mutuel.
- Mettre au point des solutions variées parmi lesquelles choisir. Remettre la décision à plus tard.
- Exiger l'utilisation de critères objectifs.
- Obtenir un résultat fondé sur des critères indépendants de la volonté.
- Raisonner et être ouvert aux raisons du partenaire. Céder au principe pas à des pressions.

23. Il existe 12 grandes matrices de négociation dans le monde des affaires associant chacune un rapport distinct entre le PV (Prix de Vente) et de NO (Niveau d'Offre ou produit/service proposé). Pouvez-vous en représenter quelques une ?

LE PREMIER QUI BOUGE...

L'expression qui dit que dans une négociation serrée "*le premier qui bouge a perdu*", prend naissance par métaphore, dans les combats entre samouraïs. A cette époque, la riposte maîtrisée était souvent plus victorieuse que l'attaque déséquilibrée. De la même manière, à niveau égal, c'est celui qui utilise la contre-technique adaptée qui remporte toujours face à l'usage de la technique. Dans le courant de la négociation, il n'est pas gênant de prendre l'initiative ou de formuler des propositions dès lors que le négociateur est sûr de lui et qu'il agit habilement dans le cadre d'une stratégie. Etre le premier, prendre l'initiative, faire le premier pas valent beaucoup mieux que d'attendre, observer, subir. En cela, perdre et gagner sont des conséquences qui sont toujours quelque part "pré-programmées" dans l'esprit humain et ne résultent pas d'un calcul manipulateur, de la maîtrise du silence ou de l'art du discours.

12 MATRICES DE NÉGOCIATION AU MONDE

Les situations de négociation peuvent être de l'initiative de l'acheteur, du vendeur ou de tiers influents. Il n'existe cependant que 12 matrices de négociation au monde, dont uniquement 4 de positives. Le mécanisme de la négociation est ainsi ramené à 12 situations types appelées matrices. La notion de matrice signifie que pour une situation donnée (exemple Commercial lucide) il existe une infinité d'adaptations ou de déclinaisons internes.

Chaque matrice repose sur la confrontation de 2 notions de base essentielles en négociation d'affaires :

- . Le Prix de Vente ou PV (ensemble des éléments représentant la valeur marchande) ;
- . Le Niveau d'Offre ou NO (ensemble des éléments constitutifs du produit, prestation, service, affaire).

Exemple pour l'achat d'un véhicule, il existe d'un côté le prix de vente (PV) et de l'autre, le véhicule (NO) représentant l'ensemble de ses éléments constitutifs (motorisation, modèle, options, Service avant-vente, après-vente, postes techniques, contreparties, sécurités d'affaires, qualité.....). Selon le principe qu'un prix de vente isolé n'a aucun intérêt, le seul rapport intéressant en négociation est donc celui qui compare le PV au NO.

RAPPORT PRIX DE VENTE/NIVEAU D'OFFRE

Par convention, le niveau de base d'un PV départ est toujours égal à l'indice 100 (c'est l'objectif à atteindre quel que soit le prix), le NO correspondant est aussi par principe égal à l'indice 100 (c'est l'objectif à atteindre quel que soit le produit ou service). A partir de ce niveau de référence et d'équilibre, le jeu de la négociation peut alors faire varier d'un côté le PV ou de l'autre le NO ou encore les 2 simultanément. Par exemple, le PV peut varier à la baisse (20% de remise = niveau 80) ou à la hausse (20% de prix gonflé = niveau 120). Pour le NO c'est la même chose. Une baisse du NO de 20% (se traduisant par moins d'options ou de services) donne le niveau 80. Un supplément de NO de 20% (en rajoutant des options ou de la quantité non facturée dans le PV initial) donne le niveau 120. Les repères donnés dans les 12 matrices suivantes ne servent qu'à illustrer le fonctionnement du mécanisme de la négociation. Ils ne tiennent pas compte de la tactique commerciale mise en place ou des enjeux possibles. Perdre au départ, c'est peut-être gagner plus gros à l'arrivée !

1. LE BON COMMERCIAL

PV = 100 / NO = 100

On vend au prix défini initialement, sans bouger ni le prix ni le niveau d'offre. C'est la première des négociations positives. Il faut savoir que la fermeté paie toujours à terme en négociation. Le problème en négociation n'est pas de faire des remises relatives en amont pour satisfaire le partenaire, mais c'est plutôt de lui argumenter intelligemment, de manière objective et convaincante, la différence dans le contenu de l'offre afin de lui faire comprendre l'ensemble des gains qu'il peut en retirer.

2. L'EXCELLENCE COMMERCIALE

PV = 120 / NO = 120

On vend ici le modèle supérieur, alors que l'objectif initial était de vendre le modèle à 100. C'est la seconde négociation positive. Chaque négociateur ou vendeur pense pouvoir faire mouche au premier coup "d'audit commercial". Il vaut quelquefois mieux «tirer» au-dessus pour redescendre ensuite.

3. LE COMMERCIAL LUCIDE

PV = 100 / NO = 120

Le vendeur doit faire une concession dans la négociation. Il opte alors pour un supplément de NO au lieu de consentir une remise sur le PV. C'est le meilleur réflexe qui soit, dès lors que l'un des partenaires est obligé de faire une concession tangible. Car augmenter le NO coûte toujours moins cher que baisser directement un prix. Le coût consenti est toujours limité au seul prix de revient (ou prix d'achat) induit par le supplément. C'est la troisième négociation positive qui devient d'ailleurs la première tactique de négociation à préconiser en cas de concessions obligées.

4. LE COMMERCIAL FIFTY-FIFTY

PV = 80 / NO = 80

La réponse opportune à une demande de concession sur le PV (par exemple invoquée pour des raisons budgétaires) est de baisser simultanément..... le NO. CQFD ! Si le partenaire n'a pas assez d'argent, alors il doit se rabattre sur la gamme inférieure en n'ayant pas les yeux plus gros que le ventre. C'est la quatrième et dernière négociation positive, elle nécessite toutefois de l'aplomb !

5. LE COMMERCIAL DISCRIMINANT

PV = 80 / NO = 100

C'est le cas hyper typique d'une négociation entraînant une réduction de prix à la suite d'une demande de concession. Dans un marché concurrentiel tous les commerciaux y passent. Il faut savoir néanmoins que les réductions sur le PV sont toujours les plus coûteuses pour l'entreprise, voire désastreuses pour la marge brute. Le vendeur perd sur les 2 tableaux. C'est d'abord une perte évidente de chiffre d'affaire et ensuite, toute chose étant égale par ailleurs, un coût de revient supplémentaire par rapport à une vente normale réalisée sans remise ni promotion. Le supplément «donné» ayant également lui-même un coût évident. De son côté, l'acheteur gagne sur 2 tableaux. Il réalise une économie (baisse de la facture) et profite, toute chose étant égale par ailleurs, d'une quantité supplémentaire par rapport à une situation sans remise ni promotion (bonus quantitatif). Le phénomène du double gain/perte s'explique très bien, dès lors que les a priori tombent, en privilégiant, par exemple, le principe du «3 produits pour le prix de 2» ou de l'avoir de caisse.

6. LE COMMERCIAL MANIPULATEUR PRÉVOYANT

PV = 120 / NO = 100

Certaines pratiques de construction de prix intègrent, dès l'origine, la future remise que le vendeur allouera. Cela s'appelle gonfler un prix pour le redescendre ensuite. Ainsi dans la négociation, le négociateur peut ou non baisser son prix sans altérer le NO défini préalablement. La manipulation noyauté alors la négociation qui devient plus un jeu, un rituel ou une habitude commerciale à «donner de la remise».

7. LE COMMERCIAL MANIPULATEUR FIFTY-FIFTY

PV = 120 / NO = 120

Dans ce cas, le PV et le NO ont été simultanément gonflés. Le jeu consiste à redescendre l'un et l'autre en phase, jusqu'à la base 100. Cette technique de négociation «senior» permet, après avoir volontairement surévalué son offre, de la redescendre pour offrir au partenaire le véritable NO correspondant à son attente. C'est une négociation totalement psychologique dans laquelle le partenaire a l'impression d'avoir gagné quelque chose dans la négociation. Exemple : proposer volontairement au départ un produit haut de gamme alors que l'on sait pertinemment que c'est un produit moyen de gamme qui convient. La réponse défensive de l'acheteur à revenir à un couple PV/NO plus bas, lui donne ainsi l'impression d'avoir évité une mauvaise affaire pour lui !

8. LE MERCANTI

PV = 120 VERS 100 / NO = 80 VERS 100

Le mercanti, ou camelot, est celui qui pratique sur les marchés ou dans les foires, l'accroche commerciale la plus irrésistible. Son objectif est de multiplier au moins par 2 l'intérêt de son offre et de verrouiller l'intérêt de son auditoire. La technique consiste d'abord à baisser un PV gonflé (en passant du niveau 120 au niveau 100) puis à augmenter le NO minoré du niveau 80 au niveau 100. Exemple : proposer 2 parapluies non pas pour 15 €. mais pour 12 €, mais en plus comme tout le monde «il est gentil», l'offre passe de 2 parapluies à 3 parapluies pour 12 €. Impossible de résister lorsque l'on n'est pas un professionnel et qu'il risque de pleuvoir !

9. LE SOLDEUR OU LE COMMERCIAL CANCRE

PV = 80 / NO = 120

Baisser son PV en allouant une remise (passer de 100 à 80) et consentir simultanément une hausse du NO (passer de 100 à 120), c'est faire la plus mauvaise négociation qui soit, sauf à procéder à des soldes saisonnières. Le gagnant est le client qui réalise, à la fois, une économie tangible et bénéficie conjointement d'un supplément de produit. Cette matrice de négociation est vicieuse. Elle multiplie par 2 le handicap du négociateur vendeur en doublant l'attaque sur sa marge brute. En situation d'hyper concurrence cette pratique est de plus en plus utilisée.

10. LE COMMERCIAL MANIPULATEUR PIÈGÉ

PV = 120 VERS 100 / NO = 100 VERS 120

Malgré l'anticipation d'une demande de remise sur le PV (passer de 120 à 100 sans difficulté car prix de vente déjà gonflé), le négociateur n'a pas prévu un complément de produit et doit alors faire face à une demande de supplément de NO plus coûteuse que prévue. Il est alors un peu l'arroseur arrosé.

11. LE COMMERCIAL MANIPULATEUR DUR EN AFFAIRE

PV = 120 VERS 100 / NO = 100 VERS 80

La baisse simultanée du PV gonflé s'accompagne d'une réduction symétrique du NO (non gonflé initialement). L'écart résiduel entre PV 100 et NO 80 est illégal et frise l'escroquerie. C'est comme acheter une TV noir et blanc au prix de la couleur, même après remise !

12. LE COMMERCIAL TRUAND OU L'ERREUR DE PRIX

PV = 120 / NO = 80

La volonté dans ce type de négociation est de maintenir un écart illégal entre le produit et son prix normal. C'est alors purement de l'escroquerie ou alors une erreur de prix !

24. Quels sont les 7 principes de réciprocité en affaires devant inspirer tout négociateur ?

LES 7 PRINCIPES DE RÉCIPROCITÉ

Négocier ce n'est pas donner davantage mais donner autrement. Tout négociateur doit s'inspirer des 7 principes de base en négociation :

- 1^{er} principe** : A tout produit/service/prestation doit correspondre une valeur ou contre-valeur d'échange objective ou marché (prix), subjective ou personnelle (dette morale)
- 2^e principe** : Toute commande, contrat doit être immédiatement accompagné d'engagements fermes ou de preuves tangibles.
- 3^e principe** : A toute action en réalisation de commande nécessitant un préfinancement spécifique, doit correspondre un acompte ou un règlement partiel du partenaire.
- 4^e principe** : A tout délai de livraison, mise à disposition doit correspondre un délai de paiement.
- 5^e principe** : A tout effort, concession allouée doit correspondre une contrepartie adverse.
- 6^e principe** : A toute disponibilité consacrée par le temps (entretien, démonstration, visite, information, proposition...) doit correspondre une réponse précise de la part du partenaire.
- 7^e principe** : La recherche de l'égalité de traitement ou de niveau dans l'échange est le point de départ de toute négociation.

25. Dans toute négociation inter-culturelle, il est nécessaire de disposer de certaines compétences de base, lesquelles selon vous ?

TENIR COMPTE DES DIFFÉRENCES CULTURELLES

Selon les avis des experts, le pire des pièges reste l'ignorance culturelle. Sans prendre véritablement conscience des différences culturelles, l'homme d'affaires s'expose à une mécanique infernale, dans laquelle les malentendus culturels peuvent agir comme de véritables gifles. La plupart des échecs en affaires sont effectivement dus à la méconnaissance de certaines valeurs culturelles propres à chaque pays. Les cadres français, plus que d'autres, sont souvent persuadés que leur comportement et leur manière de vivre ont quelque chose d'universel, violant ainsi en toute bonne foi les usages locaux établis. Savoir se présenter à son interlocuteur, respecter les horaires, ne pas brûler les étapes, clore en douceur une réunion de négociation, dîner ou converser sans commettre d'impairs, sont autant de détails qui peuvent tuer ou faire réussir une négociation d'affaires à l'étranger.

PLUSIEURS COMPÉTENCES DE BASE

La plupart des négociateurs partent de l'idée que leurs propres intérêts sont opposés à ceux de leurs interlocuteurs. En réalité, il vaut mieux partir du principe que ceux-ci sont seulement différents et finalement complémentaires, ce qui permet de rendre compatibles les intérêts de chacune des parties. Foi de nombreux experts, les plus grands échecs proviennent du manque de maîtrise des processus de communication inter-culturelle.

Face à des interlocuteurs eux-mêmes persuadés qu'il n'y a qu'une seule bonne manière de travailler : la leur, plusieurs règles s'imposent pour marquer des points en affaire et éviter l'incompréhension ou le rejet :

- . Bien connaître d'abord les spécificités culturelles françaises et les relativiser (car souvent elles reposent sur un manque objectif de savoir-vivre professionnel), afin de pouvoir mieux les contrôler à l'étranger.
- . Eviter toute forme de préjugé vis à vis de ses interlocuteurs, en s'appliquant à être tolérant, humble et sensible à leur bagage culturel.
- . Se renseigner à fond sur les valeurs et les usages de la culture étrangère avant de partir en voyage d'affaires (se référer à des ouvrages spécialisés).
- . Se forcer, s'obliger à pratiquer à l'identique de ses hôtes les règles de savoir-vivre professionnel en harmonie avec les usages locaux. Le mieux est d'essayer de se mettre dans la peau de ses interlocuteurs et de pratiquer une sorte de mimétisme, en bannissant toute importation de méthodes... à la française.
- . Préparer soigneusement son rendez-vous, l'ordre du jour, les premiers instants, la précision de son intervention, les échanges informels, puis la relance régulière de la relation de retour en France.
- . Ne jamais sous-estimer aucun détail sur place. User de discernement en ne prenant rien au premier degré.
- . Ajuster en permanence ses propositions, déroulement de la relation et arguments aux contraintes imposées et/ou aux habitudes de travail de son hôte.
- . S'attendre en permanence à faire face à des situations imprévues et à des demandes inhabituelles.
- . En premier lieu, séduire et rassurer ses interlocuteurs en misant sur la confiance et la compétence, plutôt que de chercher à les influencer et à accélérer le processus.
- . S'astreindre à observer, écouter puis... ensuite seulement parler de manière précise et concise, en cherchant à se faire bien comprendre de son interlocuteur.
- . Evoquer sans arrière-pensée les différences de fonctionnement constatées, afin de désamorcer d'éventuelles incompréhensions et/ou conflits latents.
- . Rester en toute occasion loyal, direct, souple, ferme et compétent.
- . Savoir faire preuve de décontraction et de détente le moment venu, sans jamais ne manifester aucune familiarité ni complaisance émotionnelle.

26. Quelles sont les principales habitudes de travail et pratiques professionnelles au Brésil ?

BRÉSIL

La société brésilienne est à dominante collective, faisant que la qualité de la relation est déterminante. En cas de changement d'interlocuteur, il faut souvent tout reprendre à zéro. Dans ce pays vaste et complexe, il est prudent de s'entourer de 3 types de relais : un avocat, un spécialiste local des études de marché et un «despachante», c'est à dire d'un gars débrouillard qui connaît toutes les ficelles de l'administration brésilienne et qui peut aider à réduire «le coût brésilien», ou cocktail salé de taxes en tout genre (droits de douanes, taxes portuaires, ICMS sorte de TVA...).

Principales habitudes de travail :

- . Les Brésiliens adorent le high-tech et les contacts humains. Ils s'emballent assez vite en affaires pour les produits jugés nouveaux et autres gadgets à la mode.
- . Impulsifs, ils ne vont pas toujours au bout de leurs idées et peuvent abandonner sans scrupule la distribution d'un produit sous contrat.
- . Ils aiment prendre le temps de vivre et détestent être sous-estimés.
- . Optimistes nés, ils font preuve d'opportunisme en toute circonstance.
- . Avant de parler affaire, il est courant que votre hôte vous amène chez lui, présente sa famille, dévoile l'étendue de sa fortune (il faut alors le complimenter) et vous questionne directement sur votre salaire ou le prix de votre maison, sachant que pour lui l'argent n'est pas tabou.
- . Les Brésiliens ont le contact facile (tapoter l'épaule, main sur le dos...). Il est nécessaire de rester décontracté, tout en conservant une certaine déférence à l'égard de son hôte et de son pays, dont il est très fier.
- . Ne jamais faire de réflexion sur l'ancienneté des machines ou la pauvreté dans certains quartiers, au risque de heurter son hôte définitivement.
- . Les contacts informels comptent beaucoup au Brésil. Il est fortement recommandé de se fier à son partenaire comme source d'information et pour vous mettre en relation avec son propre réseau de connaissances dans la sphère économique et politique.
- . Soigner sa tenue vestimentaire (costume au bureau, chemisette légère en privé) en restant toujours impeccable, car les Brésiliens sont obsédés par la propreté.
- . La gestion du temps (arriver en retard, décalage de l'heure de la réunion, déjeuner qui se prolonge...) n'est pas une obsession dans ce pays (sauf à Sao Paulo, la ville du business par excellence).
- . En début de chaque séance, il est de bon ton de savoir plaisanter sur l'actualité, en misant sur l'humour et l'enthousiasme.
- . Pour bien mener l'entretien, il est nécessaire de distribuer à chaque participant une synthèse écrite (en anglais ou portugais), puis de miser sur ses talents d'orateur avec une gestuelle bien appuyée.

27. Quelles sont les principales habitudes de travail et pratiques professionnelles en Chine et en Asie du Sud-Est ?

CHINE & ASIE DU SUD-EST

En affaires, il convient d'être aussi précis que patient afin d'établir progressivement une relation de confiance, en sachant montrer d'abord «patte blanche», puis en acceptant une période d'observation qui peut durer plusieurs mois, voire une année. Si la prise de décision est souvent lente, l'exécution se fait au contraire rapidement. Il faut toutefois rester vigilant face à trop de manifestation de politesse et/ou face à des reports de délais qui masqueraient une indifférence au projet. En fait, L'un des plus grands défauts des Asiatiques est d'avoir beaucoup de mal à dire «non».

4 grandes règles s'appliquent à tous les pays d'Asie :

1. Miser sur ses plus beaux atours

Les Asiatiques ont tendance à respecter ceux qui affichent leur réussite et qui paraissent prospères. La catégorie de l'hôtel doit relever d'un certain niveau, dans le cas où en fin de journée, les hôtes vous raccompagneraient pour s'en faire une idée. Il est également nécessaire de savoir «renvoyer l'ascenseur», en dépensant autant d'argent que son interlocuteur a pu en déboursier pour vous inviter.

2. Ne jamais s'énerver et faire de grands gestes

Quel que soit le degré de difficulté dans la négociation ou l'apparente mauvaise foi de son interlocuteur, l'Occidental qui hausse le ton, même légèrement, est considéré comme un barbare qui ne sait pas garder le contrôle de lui-même. Il perd alors immédiatement la face et cet impair peut même être considéré comme un véritable crime, cassant la relation. A l'inverse, il est possible de gagner l'estime de ses interlocuteurs, en sachant garder son flegme et son sang-froid, comme en faisant preuve d'habileté dialectique et de générosité, même apparente.

3. Cultiver un réseau de relations

Un interlocuteur à qui l'on a été «chaudement» recommandé prêterait une attention redoublée aux propos tenus. Lors d'un rendez-vous, il ne faut donc pas hésiter à requérir des précisions sur les personnes évoquées comme pouvant être utiles ou nécessaires, en demandant à son interlocuteur s'il est possible de les joindre en son nom. Il s'agit ensuite d'établir patiemment des relations avec chacun.

4. Ne jamais prendre un ton supérieur

Dans tous les cas, le «froggie» doit se mettre dans la peau d'un «demandeur» modeste et patient, en parlant d'égal à égal avec son interlocuteur de même niveau hiérarchique, en s'abstenant de parler de corruption, de mafia, de religion ou d'absence de libertés politiques dans le pays de son hôte.

Autres conseils pour être bien perçu :

- . Suggérer plutôt que d'imposer en faisant en sorte que le choix provienne de son interlocuteur.
- . Eviter l'effet de surprise en évoquant brutalement du nouveau ou de l'inattendu, car cette annonce engendrera inévitablement le mutisme de ses interlocuteurs au risque de leur faire perdre la face. Il convient de l'adresser préalablement par écrit.
- . L'ambiance de la réunion doit rester assez formelle, voire protocolaire, sans l'usage d'aucune anecdote ni tentative d'humour.
- . Les chiffres avancés doivent pouvoir être justifiés avec précision et sans délais. En affaire, le «pourquoi» des choses est toujours prioritaire devant le «comment» et le «combien».
- . Le plus souvent, la démonstration collective effectuée en salle doit être complétée d'une explication en tête à tête, afin de convaincre le leader.

28. Quelles sont les principales habitudes de travail et pratiques professionnelles en Espagne ?

ESPAGNE

Les Espagnols privilégient le contact individuel aux relations strictement professionnelles, même si les invitations à caractère personnel s'effectuent plus au restaurant qu'à la maison. Les échanges sont en général longs et animés, chacun tenant à exprimer son avis. Dans cette démocratie moderne où coexistent souvent 2 langues officielles, il convient de tenir compte des nombreuses différences culturelles entre les 17 communautés autonomes. Chacune est dotée de compétences législatives et exécutives propres et fait preuve d'usages et de comportements distincts (réglementations, horaires de travail, conventions collectives...).

Principales habitudes de travail :

- . La première règle est d'avoir en tête le calendrier des vacances et des jours fériés, lesquels sont répartis différemment selon les régions.
- . Durant les mois d'été, beaucoup d'entreprises font la journée continue en travaillant de 8 heures du matin à 15 heures l'après-midi, obligeant à prévoir un solide en-cas le matin.
- . Il est recommandé de confirmer son rendez-vous quelques jours plus tôt, car les Espagnols gèrent leur agenda avec pas mal de souplesse et peuvent facilement oublier un rendez-vous non confirmé.
- . Une autre règle est de s'assurer préalablement de la solvabilité des PME-PMI, car beaucoup de dirigeants préfèrent rester discrets sur leurs comptes annuels, quitte à payer des amendes. Il convient également de vérifier que l'on a bien affaire au patron, car lui seul est décisionnaire.
- . Le tutoiement est le signe que l'on est reconnu par son interlocuteur et/ou par son équipe. Il ne traduit pas un manque de respect et oblige à rendre la pareille, au risque de blesser inutilement son hôte en continuant à le vouvoyer.
- . Si la familiarité chaleureuse de l'Espagnol est naturelle, elle ne veut pourtant strictement rien dire quant à l'issue positive de l'entretien. L'usage répété du «si» (oui) ne préfigure pas d'un accord possible. C'est seulement une façon de ne pas décevoir ou contrarier son interlocuteur, face à ses propositions.
- . Il convient d'être toujours à l'heure, même s'il existe une tolérance dans la ponctualité d'une dizaine de minutes (moins dans les grandes entreprises).
- . En général, il est préférable de se faire accompagner d'un interprète, car les Espagnols parlent peu l'anglais et mal le français. Il faut d'autre part, compter avec les nuances des idiomes régionaux (catalan, castillan...). La traduction par avance des documents en espagnol est fortement appréciée.
- . Après un premier rendez-vous, il est nécessaire de relancer systématiquement son partenaire afin de maintenir son attention sur le contenu de l'échange.
- . Les affaires peuvent se nouer autour d'un bon repas, mais seulement au déjeuner. C'est alors l'occasion de dépasser le formalisme d'affaires en n'hésitant pas à parler de foot, de loisirs ou de famille.

29. Quelles sont les principales habitudes de travail et pratiques professionnelles aux Etats-Unis ?

ETATS-UNIS

Dans les affaires, il vaut mieux respecter les règles du «politically correct», sachant que les américains sont peu indulgents pour ceux qui se croient intelligents d'afficher leur différence culturelle. Ce n'est pas parce qu'ils vous appellent par votre prénom que tout est permis. Les Américains détestent la familiarité et jugent leurs interlocuteurs sur leur efficacité. Contrairement à un préjugé répandu, les Américains ne sont pas tous des «killers». Leur attitude de base serait plutôt «win-win», c'est à dire gagnant-gagnant.

4 règles de base traduisent la façon de travailler à l'américaine :

1. Ne pas essayer de transformer les bonnes relations d'affaires en relations d'amitiés. Malgré leurs apparences décontractées, les Américains se livrent peu et expriment rarement le fond de leur pensée à des étrangers. Ils détestent le contact physique et obligent à respecter une distance d'échange d'au moins 70 cm. A titre privé, leurs sujets favoris sont les études à l'université, la scolarité des enfants ou le dernier film à grand budget et surtout pas, la vie politique ou le racisme aux Etats-Unis.
2. Formaliser au maximum son argumentation (projet, vente, business plan), en la résumant sous forme de transparents, présentation assistée par ordinateur, chiffres ou paper board, en allant immédiatement droit au but et en évitant les longs préambules qui font décrocher très rapidement les interlocuteurs. Avec eux, il faut d'abord aller à l'essentiel puis régler ensuite les questions secondaires.
3. Ne pas perdre de temps au moment du déjeuner, en se contentant d'avaler un sandwich et un *diet coke* sur un coin de table, ou en prenant un plateau-repas au bureau. Les longs déjeuners au restaurant ont tendance à horripiler les Américains.
4. Positiver en permanence, en se montrant en superforme et en le faisant savoir. L'Amérique n'aime que les winners... Si l'Américain aime les tenues décontractées, il attend des européens qu'ils soient BCBG en adoptant un costume classique de couleur sobre ou un tailleur strict avec collants pour les femmes.

Principales habitudes de travail :

- . Les choses à ne pas faire pour un homme d'affaire : fumer sur le lieu de travail ou dans les cocktails, avoir un parfum trop fort, boire un verre de vin avant 19 heures, se plaindre du décalage horaire, porter une veste et un pantalon dépareillés, arriver avec plus de 5 minutes de retard, raconter une blague où il est question de sexe, de religion, de race ou de nationalité ou suggérer que vous avez une maîtresse en dehors de votre femme, sont autant de maladresses qui peuvent ruiner votre crédit d'homme d'affaires.
- . Les Américains sont très pointilleux sur la ponctualité de leurs visiteurs. Avec un retard non prévu à l'avance, le professionnalisme peut être sérieusement mis en doute.
- . Ils détestent par-dessus tout le côté directif et les réunions mal préparées. Avec eux, il est nécessaire de «faire ses devoirs à la maison», c'est à dire de préparer dans le détail la réunion.
- . L'Américain adore les contrats clairs et trouver des solutions de rechange sur le champ. Avec lui, il faut être direct, factuel et précis sur la finalité, le résultat, les moyens, qui fait quoi et dans quels délais.
- . Lors de la première rencontre, il faut annoncer d'entrée de jeu «Voici comment peut s'établir notre partenariat», puis exposer sa stratégie à moyen terme. Il faut être aussi bref (small talk) que son hôte. S'il vous demande si votre voyage a été agréable ou si l'hôtel vous convient, il faut répondre par un simple «Fine, thanks» et embrayer tout de suite sur le business.
- . Eviter les affirmations péremptoires, car une parole donnée vaut contrat et engage celui qui l'a émise. L'usage d'un avocat est une précaution indispensable face au maquis juridique, ainsi qu'un moyen de dépersonnaliser les relations en permettant de se consacrer entièrement au business.
- . Le «team working» (travail en équipe) fonctionne à plein régime avec un staff pluridisciplinaire surinformé. Finie la négociation individuelle !
- . La durée d'une réunion ne doit pas dépasser 1 heure, le temps de régler tous les points du contrat avant de prendre une décision. En matière d'écoute, le seuil de «tolérance fessière» d'un américain est limité à 40 minutes lors d'un exposé, après il décroche (à titre comparatif : 1 heure pour un asiatique, 2 heures pour un Français).
- . Il est recommandé d'adopter le format local de la carte de visite en 9 x 5,3 cm et de l'imprimer en anglais avec la mention de son adresse e-mail.

30. Quelles sont les principales habitudes de travail et pratiques professionnelles en Hollande ?

HOLLANDE

Baptisés les «Chinois de l'Europe», les Néerlandais travaillent dur et ont la réputation d'être économes. Ils n'aiment pas gaspiller leur argent en frivolités vestimentaires ou gadgets futiles, luxueux ou trop voyants. Obsédés par l'efficacité, les Hollandais ne tolèrent aucun laxisme. Loyaux en affaire, ils ne supportent aucun faux pas et pétris de tradition protestante, ils recherchent partout la simplicité, ainsi que les produits qui intègrent une dimension sociale et environnementale.

Principales habitudes de travail :

- . Lors d'une première rencontre, un petit cadeau sera grandement apprécié (par exemple, un petit cru de terroir), alors qu'une tenue trop chic sera perçue comme une tentative d'affirmer sa supériorité ou comme un signe de superficialité.
- . Après l'échange d'une bonne poignée de main assortie d'un contact visuel franc, puis après avoir donné sa carte de visite, l'objet du business doit être tout de suite évoqué, sans perdre de temps en bavardages inutiles.
- . La pause-café est un rituel incontournable plusieurs fois dans la journée (pas de thé ni de café corsé).
- . Le Hollandais doit être rapidement rassuré sur son autonomie, il veut tout savoir avant de s'engager et posera de multiples questions.
- . Sensible à la valeur de l'argent, le prix est un critère particulièrement crucial dans la négociation, obligeant à rester ferme tout autant que lui. Il conviendra alors d'inclure dans le tarif certains services supplémentaires...gratuits !
- . Quel que soit le statut de son interlocuteur, celui-ci trouvera naturel de solliciter ses principaux collaborateurs avant de s'engager. Il donnera facilement et sans détour, une information transparente et claire sur le déroulé de l'affaire, en positif ou en négatif.
- . Imprégnés de calvinisme, les Néerlandais sont soucieux d'égalitarisme, ce qui suppose de leur adresser systématiquement par écrit, l'ordre du jour de la réunion avec les noms et les titres des personnes qui doivent intervenir, afin qu'ils puissent réunir des collaborateurs de même rang.
- . Ponctuel et aimant aller droit au but, il n'est pas rare que celui qui arrive en retard voit son temps d'intervention proportionnellement écourté. Pragmatiques, les Hollandais préfèrent résoudre un problème sur le champ plutôt que de voir l'affaire tourner court.
- . S'ils rencontrent un problème (par exemple : non respect du délai de livraison...), ils peuvent alors se braquer tout net et faire part de leur mécontentement, quitte à froisser leur interlocuteur.
- . La langue de travail est l'anglais, même si l'hôte semble maîtriser le français, afin d'éviter tout malentendu.
- . Tant que le contrat n'est pas signé, il y a peu de chance d'être convié au restaurant et si l'hôte propose de déjeuner, il faut alors traduire par «on se mange un sandwich ?». Les bons sujets de discussions concernent le football ou les dernières vacances en France, en se gardant bien d'évoquer les problèmes de drogue ou la chasse, un hobby qui hérisse au plus haut point les habitants du plat pays.

31. Quelles sont les principales habitudes de travail et pratiques professionnelles au Japon ?

JAPON

Dans la vie des affaires, les Japonais ont des pratiques très codifiées, basées sur le respect. Ainsi, il faut toujours commencer par saluer ses interlocuteurs d'une inclinaison de la tête ou d'une légère «courbette», puis échanger les cartes de visite (imprimées en anglais ou en japonais) en les présentant et en les recevant des 2 mains. Tout l'art consiste à passer pour un «majime», un étranger qui surprend par sa politesse, au lieu d'un «gaijin» (terme un peu péjoratif qui désigne les étrangers en général).

Les 4 règles d'or valables en Chine et en Asie du Sud-Est sont également en vigueur au Japon. D'autres usages doivent être scrupuleusement respectés :

- . Les relations personnelles comptent beaucoup au Japon. Aussi pour décrocher un rendez-vous dans une entreprise, il est conseillé de se recommander d'un contact japonais (relation personnelle ou agent), lequel se portera garant de la réputation de votre entreprise et de vous-même.
- . Les Japonais attendent des Occidentaux qu'ils se comportent avec modestie et discrétion, qu'ils s'expriment doucement et sans gestes des mains, car cela pourrait être pris pour de la colère.
- . Il faut éviter de se mettre en avant en respectant une distance minimale d'échange de 80 centimètres, ne pas être familier en manifestant des démonstrations d'affection bruyantes ou pire, en touchant son interlocuteur ou en le fixant longuement dans les yeux. Sont également mal vus, le fait de se moucher, de mâcher du chewing-gum, de croiser les jambes ou, à table, ses baguettes.
- . Être d'une ponctualité absolue, en arrivant un quart d'heure en avance, car pour eux être à l'heure, c'est déjà être en retard. Vos interlocuteurs nippons vous respecteront si la réunion commence à l'heure dite.
- . Entrer dans la salle de réunion par ordre hiérarchique décroissant, en laissant libres les chaises situées en bout de table, traditionnellement réservées aux hôtes.
- . Offrir un cadeau à chaque membre de la délégation (ballotin de chocolats fins, stylo de marque...). Les Japonais craquent pour les présents bien emballés et portant la marque d'un grand magasin parisien. Ils ne l'ouvriront pas devant vous, de peur de perdre la face si le cadeau n'est pas à leur goût (faire de même).
- . Ne pas employer l'anglais si ses interlocuteurs le parlent mal, mais se faire accompagner par un interprète que l'on ne regarde jamais.
- . Ne pas être surpris si vos interlocuteurs approuvent tous vos propos, c'est une façon d'encourager l'orateur à poursuivre. Un Japonais ne dit jamais «non», ce serait insultant. Il utilise pour cela mille et une façons (rester silencieux, changer de sujet, sourire ou dire «oui»). Le fameux terme *Hai* signifie «j'ai saisi, je vous entends» et non pas «oui», comme le prétendent certains dictionnaires. Le «oui» qui implique un accord sans réserve se dit *kekko desu*.
- . Respecter scrupuleusement l'ordre du jour dans les réunions, en l'adressant quelques jours à l'avance avec la liste des personnes qui vous accompagnent, en indiquant les titres, les fonctions et les diplômes
- . Accepter de répondre plusieurs fois aux mêmes questions (en tâchant de comprendre pourquoi elles sont posées).
- . Participer sereinement aux «silences de réflexion» et autres apartés, qui jalonnent la réunion et leur donnent du temps pour réfléchir.
- . Ne jamais interrompre son interlocuteur en coupant ses propos. Laisser un moment de silence après chaque intervention, ce qui exprime une marque de considération pour celui qui vient de parler. Ne jamais sortir de la salle, sous aucun prétexte, cela serait pris pour un affront.
- . Face à un groupe, il convient de préserver l'harmonie en s'adressant à tous, même si la négociation paraît s'enliser. Traiter toute critique de manière positive (vous avez raison...).
- . Chercher la personne la plus compétente sur chaque sujet précis et non pas la plus importante pour l'ensemble du projet, tout en repérant le chef qui reste souvent discret. Il arrive que durant la présentation, les membres se soient tous dénommés «managers» dans le but de dissimuler les véritables décisionnaires.
- . Au Japon, il est recommandé de contacter les personnes de la base, même de façon informelle, car elles feront obligatoirement remonter les informations à leur hiérarchie.
- . Toute présentation doit être préparée en amont, sachant qu'un projet qui n'émane pas du groupe n'a guère de chance d'aboutir. Les patrons japonais sont des adeptes du «ringi», une procédure de décision collégiale qui consiste à faire circuler une proposition aux différents niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Une fois le consensus obtenu, une décision est alors prise.

- . Pour un Asiatique comme pour un Japonais, avouer son incompréhension revient à affirmer que le professeur ou l'intervenant est mauvais, donc à lui faire perdre la face devant son auditoire. A l'occasion des pauses ou de discussions informelles, il faut donc vérifier ce que chacun a pu réellement retenir.
- . La conclusion d'une affaire peut facilement durer de 1 à 2 ans, mais une fois engagés, les Japonais mettront un point d'honneur à respecter le partenariat et seront fidèles pour toujours. S'armer de patience est une obligation, en profitant de cette période d'observation pour multiplier les contacts (proposer une visite de son entreprise, envoyer un échantillon d'un nouveau produit, un petit cadeau à l'occasion de la fin d'année...)
- . Si l'on vous propose une sortie après la fermeture des bureaux, il faut rester d'une totale disponibilité, car distants et guindés durant la journée, les Japonais se déchaînent le soir. Une invitation est le signe que vous êtes bien accepté par vos hôtes.
- . L'une des clés du succès commercial est de vivre des relations détendues et enthousiastes devant un flacon de saké, même si le lendemain, il faut reprendre un sérieux absolu devant son interlocuteur. Entre 2 chansonnettes au Karaoké, il est de bon ton de parler golf, voitures et curiosités de la vie parisienne, en esquivant tous les sujets politiques.

32. Quelles sont les principales habitudes de travail et pratiques professionnelles dans les Pays Islamiques ?

PAYS ISLAMIQUES

La coutume et les rites occupent une place essentielle dans l'esprit, le cœur, l'emploi du temps et le portefeuille des musulmans. Ils font partie intégrante de l'identité et de la fierté de l'individu. L'un des premiers principes en affaires est de multiplier les occasions de se faire des «amis», c'est à dire des gens sur lesquels vous pourrez ultérieurement compter. Dans le monde musulman, il est difficile d'arriver à quelque chose sans amis et les services réciproques permettent de cimenter l'amitié. Le business repose sur des relations interpersonnelles riches, dans lesquelles tout se justifie.

Principales habitudes de travail :

- . Ne pas porter de chemises à manches courtes, même si la chaleur est intenable. Ne pas boire d'alcool et fumer dans les lieux publics, sauf si l'interlocuteur le propose. Ne pas utiliser sa main gauche considérée comme impure, en particulier pour manger.
- . Se déchausser en entrant chez les gens et se mettre pieds nus ou en chaussettes dans tous les édifices religieux.
- . Accepter la «cérémonie du thé» comme un préalable à toute conversation d'affaires, moment durant lequel votre interlocuteur juge votre caractère et vos intentions. Ne pas avaler d'un trait le verre de thé ni y tremper les lèvres, avant que votre interlocuteur ne vous y invite.
- . Oublier les barrières de la vie privée, en sachant vous fondre dans les usages locaux et surtout, en ne repoussant aucune invitation privée.
- . Manifester les plus grandes marques de respect aux personnes âgées, mais ne jamais caresser un chien, même dans une maison privée. N'insister jamais pour rencontrer la femme de votre interlocuteur, ni poser des questions concernant les femmes et la religion. Traiter tout le monde avec la plus grande déférence, même l'employé apparemment méprisé du patron.
- . Ne jamais être pressé, sachant qu'il n'est pas évident pour votre interlocuteur de dire «non» brutalement. Celui-ci préférera utiliser une formule de type «c'est difficile» ou imposera un délai inattendu.
- . Ne plaisanter qu'avec les gens avec qui une certaine intimité est déjà établie. Exprimer sa gratitude après avoir été reçu comme invité, à qui tous les égards ont été dus. En toute circonstance, il faut conserver de la politesse et un savoir-vivre de gentleman.
- . Ne pas succomber aux propositions de corruption qui peuvent ensuite conduire vers une forme de chantage. Mieux vaut payer officiellement un peu plus cher.

33. Quelles sont les principales habitudes de travail et pratiques professionnelles au Royaume-Uni ?

ROYAUME-UNI

Les Britanniques sont très attachés aux bonnes manières. Ils font preuve de beaucoup de politesse et d'humour, attendant la pareille de la part de leurs visiteurs. Ils sont assez individualistes et ont un sens aigu de l'égalité, supportant mal le genre autocrate qui veut tout diriger et tout contrôler. Ils attendent d'une réunion, qu'elle ait un objectif précis et que celui-ci soit atteint à son terme, après débat et prise de décision.

Principales habitudes de travail :

- . Le ton est le plus souvent cordial de type «friendly», ce qui fait des anglais les princes de la courtoisie et du fair-play.
- . Si la poignée de main est de rigueur lors d'un premier contact, il vaut mieux opter ensuite pour un simple «*Hello, jack ou Sir*», car d'un naturel distant, des contacts physiques répétés risquent de les choquer vraiment.
- . Avant d'attaquer la négociation, les usages veulent qu'on échange de courtoises banalités autour d'une tasse de thé.
- . Les Britanniques ne s'expriment jamais de manière directe mais utilisent volontiers des formules détournées, des sous-entendus, des non-dits, des litotes et des euphémismes, obligeant à détecter derrière les petites phrases d'allure anodine, le véritable fond de leur pensée.
- . Assez procéduriers sur la forme, il est recommandé de leur adresser avant toute réunion, de multiples courriers et appels téléphoniques afin de fixer, confirmer la date, l'heure précise, l'ordre du jour et la liste des participants.
- . Un «*chairman of meeting*» veille scrupuleusement au respect de l'ordre du jour, dans le cadre de réunions qui durent rarement plus d'une heure. Les règles de fair-play obligent à attendre son tour avant d'intervenir de manière concise, en se gardant d'interrompre l'exposé d'un autre intervenant.
- . Pragmatiques et financiers dans l'âme, les anglais ont besoin de disséquer les chiffres et de connaître l'ensemble des détails de l'offre. Ils attendent que soient mis en valeur les atouts de l'offre et de l'entreprise (savoir-faire, faibles frais de structure, peu d'endettement, bonne progression des résultats, plan d'action, échéances, rentabilité...).
- . Pourtant lors de l'échange, il ne faut pas espérer lire le moindre signe d'intérêt ou de considération sur le visage impénétrable de ces flegmatiques. Ils donneront même l'impression de minorer certains points de la négociation, qui en réalité sont essentiels pour eux.
- . L'absence de self-control et les manifestations d'émotions sont jugées avec mépris et peuvent être fatales à la poursuite de la relation.
- . Toute forme d'instruction ou ordre doit être «camouflé» en demande polie. Il est nécessaire de consulter et de faire participer à la décision chaque membre du groupe.
- . Le style d'échange doit rester informel mais toujours précis, policé et sans familiarité. Les décisions étant prises de façon plus collégiale qu'en France, il est recommandé pour parvenir plus vite à la conclusion d'une affaire importante, de présenter soi-même son projet au «*board*», lequel est composé d'actionnaires et d'experts (retraités, consultant...).
- . Le «*yes, but*» indique que la négociation n'est pas finie et qu'elle cache encore des conditions draconiennes. De la même manière «*It is very interesting*» peut tout à fait signifier que l'argumentation développée est convaincante, mais aussi qu'elle ne présente aucun intérêt ! Le terme «*sorry*» est l'un des mots anglais les plus ambigus, en annonçant très gentiment un point de vue irrémédiablement opposé au vôtre.
- . Après une réunion, il est bon d'adresser à ses hôtes une lettre de remerciement reprenant par écrit, les conclusions de l'entrevue et confirmant les principaux points d'entente. Les Britanniques n'accordent guère d'importance aux engagements purement verbaux, pour peu qu'ensuite, ils les jugent toute réflexion faite, contraires à leurs intérêts (d'où l'expression en cas de changement de bord : perfide Albion !).
- . Les affaires se concluent rarement au restaurant mais davantage au bureau, autour d'un plateau de mini-sandwichs. Il faut profiter des moments informels (pub, club...) pour régler les incompréhensions de la journée, en laissant ses interlocuteurs pratiquer leur exercice favori, à savoir un humour contrôlé aux audaces subtilement dosées !

34. Quelles sont les principales habitudes de travail et pratiques professionnelles en Russie ?

RUSSIE

Les Russes sont de grands affectifs et mélangent aisément relations professionnelles et amicales. Il est fréquent de nouer des relations chaleureuses et d'être invité à leur domicile, après seulement 2 rencontres. Toutefois, «*lorsqu'un Russe offre une cigarette, il faut s'attendre à ce qu'il vienne vous la reprendre la minute d'après*» ironise-t-on en Russie. Il faut donc s'attendre à ce qu'un accord soit remis en cause avec une déconcertante facilité.

Principales habitudes de travail :

- . La première qualité pour un visiteur étranger est la patience au moment de passer la douane à l'aéroport, avec une durée d'attente atteignant souvent une heure assortie d'un accueil froid et du regard d'acier des préposés.
- . En Russie, les rendez-vous peuvent se prendre le matin pour l'après-midi, voire dans l'heure suivante. Il faut toutefois confirmer impérativement un rendez-vous pris depuis la France, au risque de ne pas trouver son interlocuteur à son bureau.
- . Peu à cheval sur la ponctualité, les Russes apprécient néanmoins celle de leurs visiteurs. Ils apprécient également une tenue soignée.
- . Lors du premier contact, il faut serrer franchement la main de son hôte, mais jamais sur le pas de la porte, car cela porte malheur ! Puis tendre sa carte de visite préalablement traduite en russe et appeler son interlocuteur par son prénom, s'il est plus jeune que soi et s'il est plus âgé, par son patronyme complet.
- . Le niveau culturel et linguistique des Russes est élevé. Il convient néanmoins de faire attention au sens à donner à certains mots, qui peuvent recouvrir une autre réalité que la notre (surtout en matière d'économie de marché). Afin d'éviter les quiproquos et les arnaques, il est conseillé de recourir aux services d'un interprète professionnel (notamment en dehors de Moscou).
- . Prendre soin d'adresser par avance l'ordre du jour, afin d'éviter que la réunion ne traîne en longueur.
- . Avec un «nouveau Russe Moscovite», les négociations sont directes et concrètes. Avec un responsable «à l'ancienne», les palabres sont courants dans un classique bureau en forme de T, dans lequel le patron (souvent un ex-apparatchik) est assis derrière son bureau et les visiteurs sur le côté d'une petite table placée perpendiculairement. Dans ce cas, les véritables décideurs sont les directeurs généraux et les directeurs financiers, rarement les vice-présidents.
- . Eviter de se mettre en avant dans un pays de l'Est où la mentalité collective reste encore fortement dominante. Les Russes sont à la fois fatalistes, nationalistes et nostalgiques de leur glorieux passé, ce qui nécessite de respecter leur fierté et leur susceptibilité, en ne leur imposant aucune méthode de travail.
- . Si leurs questions peuvent paraître de prime abord naïves, il ne faut pas se méprendre sur leur culture générale et leurs connaissances techniques. Les responsables sont souvent des gens très diplômés, ce qui oblige à venir avec des collaborateurs de même niveau pour traiter des aspects techniques.
- . Il n'est pas étonnant d'achever la négociation dans les bains à vapeur. A cette occasion, si votre hôte vous fouette le dos avec des branches de bouleau, tout en vous offrant un verre de vodka et des zakouski (petites entrées), alors c'est gagné !
- . Les Russes déjeunent souvent sur le pouce et à des heures variables. Ils peuvent travailler toute la journée et attendre le soir pour se restaurer. Pour inviter un Russe, le mieux est de réserver une table occidentale. Si c'est lui qui invite et veut montrer sa considération, il choisira un restaurant typiquement russe, chic et très cher. Si votre hôte vous invite à son domicile pour dîner, il faut apporter des fleurs ou des chocolats fins pour la maîtresse de maison et ne pas oublier de se déchausser, car arrivés chez eux, les Russes ont l'habitude d'enfiler leurs pantoufles.

35. Il existe 5 grandes typologies de réunion ayant chacune un objectif distinct, quels sont ces objectifs ?

5 TYPOLOGIES DE RÉUNION

La réunion de vente, qu'elle soit régionale ou nationale, est organisée plusieurs fois par an, voire dans certains cas tous les mois. Son but consiste généralement à faire le point sur l'activité, d'analyser les écarts par rapport aux objectifs, de rechercher les mesures correctives, de recueillir des informations du terrain et d'en apporter de nouvelles aux vendeurs. Il peut s'agir également d'un lancement de produit, d'une transmission de directives, d'une recherche de solution, d'un brainstorming ou encore d'une table ronde.

Il existe en fait, 5 grandes typologies de réunion ayant chacune un objectif distinct :

1. LA RÉUNION DESCENDANTE SANS PARTICIPATION DE L'AUDITOIRE

Elle s'effectue selon un mode directif ou magistral amenant les participants à une simple écoute passive. Elle concerne en général, la transmission d'informations, de directives, de décisions, l'exposé de résultats, de conclusions, de règles du jeu ou une formation sur un sujet technique.

2. LA RÉUNION DESCENDANTE AVEC PARTICIPATION DE L'AUDITOIRE

Elle repose sur un feed-back avec les participants, assortie d'une réactivité avec le jeu des questions-réponses. Elle recouvre habituellement le briefing avant l'action, l'exposé, la discussion ou encore la conférence-débat.

3. LA RÉUNION ASCENDANTE

Elle entraîne une forte activité dans les échanges mais une faible mobilisation vers l'action. De nature investigatrice, ce type de réunion correspond au principe des tables rondes, des interviews de groupe et des recueils d'informations.

4. LA RÉUNION RÉSOLUTIVE

D'un mode particulièrement actif, elle s'applique aux études de cas, aux discussions-réflexions, aux recherches de solutions ou de concessions, ainsi qu'aux réunions de formation/perfectionnement. La participation est habituellement importante avec une forte mobilisation active, en vue de résoudre des problèmes ou de se préparer à l'action.

5. LA RÉUNION CRÉATIVE

C'est le type de réunion particulièrement motivante (brainstorming, créativité) dans laquelle les participants recherchent collectivement des idées ou des solutions nouvelles.

36. Toute réunion commerciale se décompose théoriquement en 5 parties plus ou moins formelles, lesquelles et quels en sont les buts ?

LES GRANDES PARTIES DE LA RÉUNION

Selon Marc Corcos, directeur général adjoint du cabinet CAA et auteur du livre «*Réussir vos réunions commerciales*» paru aux éditions Dunod, une réunion de vente doit se décomposer en 5 parties plus ou moins formelles : le vidage de sac, l'analyse des résultats, le coup d'accélérateur, une occasion d'enrichissement professionnel et la mise au point d'outils de fonctionnement.

Les 5 parties de la réunion commerciale :

1. PRATIQUER LE VIDAGE DE SAC

Cela consiste en début de réunion, à organiser un tour de table pour permettre à chacun de s'exprimer librement sur ce qu'il a constaté dans son activité professionnelle depuis la dernière réunion (difficultés rencontrées, action marquante de la concurrence, retard dans les livraisons d'usine...).

2 méthodes sont possibles pour organiser ce tour de table :

a. Chacun s'exprime comme il le veut quand il le veut

L'avantage est la spontanéité et la liberté de discussion. L'inconvénient est que seuls les leaders du groupe s'expriment, tandis que les plus réservés ne font que reprendre en écho les propos de ceux qui se sont accaparé en premier la parole.

b. Le tour de table qui commence par un bout et se termine à un autre

L'avantage est le côté ordonné et méthodique qui limite le brouhaha, les surenchères et les oppositions trop fortes. L'inconvénient est que les vendeurs ne disent pas réellement ce qu'ils ont sur le cœur, réduisant la captation du vrai climat régnant en début de réunion.

Les principaux avantages :

- . Mettre à l'aise rapidement les commerciaux en leur donnant d'entrée de jeu un sentiment de liberté d'expression, tout en évitant qu'ils aient l'esprit monopolisé par cette préoccupation tout au long de la réunion.
- . Libérer les tensions sous-jacentes qui se seraient manifestées tôt au tard et qui auraient pu perturber la réunion à un moment non propice.
- . Indiquer la «température» du groupe avant d'entamer le principal de la réunion.
- . Saisir les préoccupations dominantes des uns et des autres, en vue de modifier ou de compléter le contenu du programme de la réunion.

Recommandations pour réussir :

- . Annoncer dès le début le temps consacré au vidage de sac et le rappeler régulièrement, afin que chacun n'outrepasse pas son temps de parole.
- . Lancer le vidage de sac par une formule du type : «*Depuis notre dernière réunion, vous avez rencontré pas mal de clients. Quels sont les faits saillants sur lesquels vous voudriez que l'on discute pendant 30 minutes ?*».

2. ANALYSER LES RÉSULTATS OBTENUS

Partant du principe que chaque vendeur est concerné par les résultats, les indicateurs évoqués doivent surtout concerner ceux ayant trait à l'ensemble de l'activité de la force de vente. Les résultats individuels détaillés sont discutés ultérieurement, en tête-à-tête, entre le responsable et chaque vendeur.

La meilleure méthodologie pour aborder cette seconde phase consiste à :

- . Présenter les résultats par grande masse et d'une manière synthétique.
- . Mettre en évidence les écarts les plus caractéristiques par rapport aux objectifs.
- . Rechercher les causes en commun.
- . Présenter les éléments factuels permettant d'en éclaircir certains (ratios d'activités, couverture de cibles, nombre de visites effectuées, montant moyen des commandes...).

- . Discussion sur les solutions possibles.
- . Choix des actions à entreprendre.
- . Définition des tactiques à adopter et des moyens à mettre en œuvre.

Recommandations pour réussir :

- . Demander aux commerciaux d'identifier les écarts qui résultent de leur propre action (insuffisance de visites, non respect d'une argumentation, introduction difficile dans un segment de marché, commandes inférieures à ce qui était prévu...) tout en sachant que la tendance habituelle du vendeur est de faire porter le chapeau aux autres (marketing, concurrence, service livraison, clients...).
- . Eviter de commenter dans le détail les résultats, lorsque ceux-ci sont conformes aux prévisions.
- . Eviter de noyer l'auditoire dans une multitude de chiffres en identifiant uniquement les écarts les plus caractéristiques.
- . Entourer ou souligner le chiffre sur lequel on souhaite attirer l'attention.
- . Ecrire en rouge les chiffres négatifs, en bleu les chiffres positifs.
- . Au rétroprojecteur, utiliser un cache ne laissant apparaître que les chiffres utiles à la discussion.
- . Présenter peu de chiffres en supprimant les virgules et les décimales.
- . Faire des présentations visuelles (histogrammes, graphiques, courbes).

3. DONNER UN COUP D'ACCÉLÉRATEUR

Remobiliser la force de vente autour de l'atteinte d'objectifs reste le principal enjeu de la réunion. Les 3/4 du temps doivent donc être consacrés au «coup d'accélérateur», phase cruciale qui comprend 5 buts et 3 parties.

Les 5 buts :

- . Regonfler le moral des troupes.
- . Recentrer l'effort sur les actions, les clientèles et les produits prioritaires.
- . Réduire les difficultés rencontrées sur le terrain.
- . Apporter de l'information complémentaire.
- . Entraîner les vendeurs à la maîtrise des techniques de vente et de négociation, ainsi qu'à l'acquisition de réflexes et d'automatismes pour être plus incisifs et convaincants en clientèle.

Les 3 parties :

1. La partie théorique qui alterne les exposés, les discussions, les contrôles de connaissances et apporte des informations complémentaires sur les marchés, les clientèles, les concurrents ou les produits.
2. La partie échange centrée sur la mise en forme des arguments, des tactiques à adopter face à certaines situations particulières, l'élaboration des réponses face aux objections ou la manière de présenter les prix...
3. La participation à un jeu de rôle, à des simulations, à des études de cas ou à des exercices d'application, afin d'inviter les commerciaux à bien utiliser ce qui a été vu précédemment. Un bon exercice concret est de faire rechercher par groupes de 3 ou 4, toutes les objections possibles et/ou les situations difficiles en travaillant sur les réponses à apporter.

La méthodologie suivante peut être envisagée :

- . Identifier la véritable objection qui se cache derrière l'objection émise.
- . Rechercher les causes possibles.
- . Faire la liste des arguments qui peuvent être développés selon 3 cas de figure : objection sincère et fondée, objection sincère et non fondée, objection non sincère et non fondée.
- . Compléter par des faits chiffrés, des preuves, des références vérifiables.
- . Rédiger la réponse en la formulant de manière à convaincre les clients sans qu'ils aient le sentiment d'être contredits.

Recommandations pour réussir :

- . Commencer par faire avec les vendeurs un inventaire des difficultés rencontrées, afin que l'information apportée ne soit pas vécue comme un pensum théorique mais comme une réponse à leurs difficultés.
- . Faire dans certains cas un contrôle préalable des connaissances sous forme de QCM (questions à choix multiples) sur des feuilles anonymes, afin de faire prendre conscience aux vendeurs de leurs éventuelles lacunes sur le sujet. A partir du constat de leurs principales faiblesses, ceux-ci deviennent alors demandeurs d'informations pour être mieux armés en clientèle.
- . Préparer l'intervention de chefs de produits ou de techniciens venant d'autres services, en leur demandant préalablement comment ils comptent mener leur exposé. Le but est d'éviter malgré leurs compétences techniques certaines et une bonne volonté de leur part, d'aborder des points de détail inutiles ou qui risqueraient de gâcher la réunion par un manque de pédagogie ou d'actualité.
- . Dégager les points clés du discours de chaque intervenant en essayant de montrer l'intérêt du sujet présenté, d'attirer l'attention sur les aspects essentiels à retenir et/ou donner des conseils pour une application réussie sur le terrain.

4. AMÉLIORER LES COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES

La réunion est un lieu privilégié pour améliorer la culture professionnelle et la qualification relationnelle des vendeurs. Cette partie qui doit durer un minimum de 30 minutes, ne doit pas être présentée comme un sous-produit de la réunion ou comme un bouche-trou. Pour cela il est nécessaire de s'investir pleinement, afin que les exposés soient de qualité et que ceux qui les animent apportent un véritable «plus» aux commerciaux. L'un des dangers d'interventions ou de formations inintéressantes, bâclées ou mal préparées est que celles-ci risquent de compromettre ultérieurement l'implication motivée des vendeurs.

Aussi, la liste des thèmes à traiter peut être utilement établie par les vendeurs eux-mêmes, lesquels se sentiront alors plus concernés et plus attentifs durant les exposés. L'animation des sujets sera assurée soit par le directeur des ventes, un vendeur, un intervenant d'un service interne (formation, marketing, financier, comptable, ressources humaines...), par un fournisseur (sujet technique) ou par un spécialiste extérieur.

Exemples de thèmes possibles à aborder durant cette phase :

- . Les techniques de vente ;
- . L'expression orale ;
- . La négociation face à un groupe d'acheteurs ;
- . La recherche des besoins et des attentes du client ;
- . L'autodiagnostic du style de vente et de communication ;
- . L'efficacité personnelle : gestion de son temps, analyse transactionnelle, affirmation de soi... ;
- . La lecture de la santé d'une entreprise type (bilan, compte d'exploitation...);
- . L'incidence d'une attitude commerciale trop laxiste sur la trésorerie de l'entreprise (exemples d'effets négatifs liés à l'allocation de certaines remises).

5. MISE AU POINT D'OUTILS DE FONCTIONNEMENT POUR L'ÉQUIPE

La réunion de vente est une excellente plate-forme de travail afin que les vendeurs créent, modifient ou complètent les outils de fonctionnement qui leur sont utiles pour mieux vendre ou mieux s'organiser (brochures, rapport de visite, argumentaire...). Il n'est pas rare en ce domaine, que les vendeurs contestent, critiquent, utilisent mal ou rejettent des outils dont ils n'ont pas toujours compris l'utilité et dont ils remettent en cause l'intérêt. Pour réussir cette séance de travail qui permet de plancher collectivement sur la mise au point d'outils «maison», il est recommandé de scinder l'équipe de vente en sous-groupes. Cette organisation a le mérite de réaliser un travail plus rapide, plus consistant avec une diversité de solutions.

Chaque séance doit comprendre 5 parties :

- . Aborder l'intérêt de l'outil, de la méthode ou de la procédure à élaborer ;
- . Lister les avantages et les inconvénients de ce qui existait précédemment ;
- . Enumérer les manques constatés ;
- . Définir l'objectif du travail demandé ;
- . Envisager les contraintes et les modalités d'élaboration dans chaque sous-groupe en s'appliquant à respecter 3 règles :

1. Produire des idées en vrac sans essayer de les hiérarchiser ou de les sélectionner.
2. Sélectionner avec les vendeurs uniquement ce qui est utile et facile à employer.
3. Mise en forme des principes actifs de l'outil, sachant que la finalisation pourra être laissée au bon soin du service marketing.

37. Pouvez-vous énumérer quelques conseils pratiques pour rendre une réunion vivante ?

RENDRE LA RÉUNION VIVANTE

La pratique chronique des réunions (réunionites) a souvent pour effet de blaser définitivement les participants. Pour éviter que la dynamique de groupe ne s'éteigne et ne fasse le lit d'une passivité polie cachant plus ou moins d'hostilité ou de désintérêt, il est vivement recommandé d'oxygéner chaque réunion et en leur donnant une intensité propre.

13 conseils pratiques :

- 1.** Changer régulièrement le lieu de la réunion en fonction de l'importance des sujets abordés. Pour les réunions régionales, le mieux est de changer de région dans un endroit choisi par un vendeur du secteur.
- 2.** Varier les méthodes d'animation, afin qu'aucune réunion ne ressemble véritablement à la précédente : changer les interlocuteurs, aborder des thèmes différents, accepter les tenues décontractées, faire changer de places les participants afin d'éviter les habitudes, faire applaudir les intervenants...
- 3.** Utiliser des outils de qualité, transparents au graphisme soigné, diapositives ou films haute définition.
- 4.** Valoriser les vendeurs les plus performants en leur demandant de co-animer une partie de la réunion, de faire le compte-rendu, de raconter à leurs collègues une affaire réussie particulièrement difficile, de traiter un sujet ou de conduire un débat ou une discussion de groupe.
- 5.** Aménager une partie détente (1/2 heure à 1 heure), afin que les vendeurs puissent créer des liens interpersonnels.
- 6.** Ne pas trop charger le contenu de la réunion, ce qui pourrait donner aux vendeurs le sentiment que tout n'a été fait qu'à moitié.
- 7.** Envoyer à l'avance le programme à chaque vendeur, en prenant soin de l'afficher dès le début sur le paper board. L'objectif est de pouvoir par la suite écouter les discussions trop longues ou inutiles et respecter l'ordre du jour.
- 8.** Eviter les séances qui durent 3 ou 4 heures sans interruption. Pratiquer une pause de 15 à 20 minutes toutes les heures et demie.
- 9.** Offrir un petit déjeuner d'accueil est une marque d'attention appréciée, surtout si les vendeurs ont fait de la route.
- 10.** Offrir un petit cadeau ou un gadget souvenir, poser devant chaque vendeur une tablette de chocolat, des bonbons et/ou une boisson.
- 11.** Habituer les vendeurs au repas-jokey du midi, afin d'éviter les débuts d'après-midi somnolents et improductifs. Offrir le soir le bon repas que toute l'équipe attend.
- 12.** Il faut éviter que des personnes extérieures à la force de vente assistent à ces réunions, à moins qu'elles n'aient quelque chose de très précis à dire.
- 13.** L'intervention du PDG ou du «Boss» doit se faire à l'occasion d'un dîner-débat, plutôt qu'au cours de l'introduction de la réunion, moment durant lequel il risque de monopoliser trop longtemps la parole, de déséquilibrer le programme et surtout de vouloir assister au reste de la matinée, ce qui aurait pour effet inévitable de provoquer un blocage des vendeurs et l'absence d'échanges.

38. Quels sont les 4 objectifs d'une réunion, les 3 rôles de l'animateur et les 6 conseils de base pour la réussir du point de vue de l'animateur ?

PRÉPARER SES RÉUNIONS EN PRO

La maîtrise psychologique de la conduite de réunion nécessite, en dehors des aspects techniques d'organisation de la salle, son aménagement et la conception des outils pédagogiques, une intervention impeccable de l'animateur et une implication motivée et active de chaque participant.

Selon l'*Apec*, les cadres passent en moyenne 5 heures par semaine à se réunir et 10% d'entre eux y consacrent même plus de 2 heures par jour. D'après un sondage réalisé par *Business Monitor* pour le compte d'*UPS*, 40% des cadres placent les «réunions trop longues» en tête des aspects les moins motivants de leur travail. Chez les cols blancs, la «réunionite» pose un véritable enjeu de productivité d'autant plus que de nombreuses réunions sont perçues comme inutiles et/ou chronophages en mobilisant au total jusqu'à l'équivalent d'1 mois complet par an assis autour d'une table !

Pourtant à qui la faute ? : aux animateurs, aux rituels hebdomadaires de l'entreprise, aux participants eux-mêmes ! Pour Alain Chevalier-Beaumel, consultant en ressources humaines et auteur du livre *Préparer une réunion* paru aux éditions *Vuibert*, la responsabilité est partagée en affirmant que «*Les formations son trop souvent centrées sur la conduite des réunions. Il est urgent d'apprendre aussi aux participants à participer*». Dans de nombreux cas, c'est certainement là que se situe l'une des clés principales pour améliorer l'efficacité et le rendement des réunions.

LES 4 OBJECTIFS D'UNE RÉUNION

Pour qu'une réunion soit efficace, il est nécessaire qu'elle s'appuie sur un objectif clair dans l'esprit de chaque participant. De la clarté initiale de son positionnement découle directement la qualité de son déroulement et de son rendement.

Aussi dès le départ, l'objet de la réunion doit être explicité :

1. INFORMER

L'objectif est de faire passer un message de manière à ce que les participants écoutent, comprennent bien son contenu et posent éventuellement des questions.

2. SE CONCERTER

L'objectif est d'approfondir un thème précis en vue d'abord de recueillir les opinions de chacun puis de dégager, ensuite, sur une synthèse commune.

3. PRENDRE UNE DÉCISION

L'objectif est ici de prendre définitivement position sur la base de circonstances précises en proposant des options soumises aux informations des uns et aux réflexions des autres. Il s'agit également de répartir les rôles pour la mise en place d'actions ultérieures.

4. RÉSOUDRE UN PROBLÈME

L'objectif est de clarifier un problème (crise, litige, conflit...) en énonçant les différents points de vue puis en recherchant, par la discussion, la solution la mieux adaptée en répartissant éventuellement les rôles dans la mise en oeuvre des actions nécessaires.

LES 3 RÔLES DE L'ANIMATEUR

En second lieu, il s'agit de faire intervenir un bon animateur ni trop directif et autoritaire, ni pas assez compétent ou ferme. Selon le type de réunion, l'animateur peut jouer plusieurs rôles à la fois. La crédibilité de son rôle est d'autant plus forte qu'il sait écouter les participants, observer leurs expressions et diriger le cours du débat.

. PRODUCTEUR

L'animateur délivre un message compréhensible pour tous en favorisant un transfert d'informations, de compétences et/ou de connaissances en tenant le rôle momentané de guide au sein du groupe. Il est alors le garant de la productivité du groupe et de la qualité des échanges.

. RÉGULATEUR

L'animateur joue un rôle diplomatique en utilisant les ressorts de la psychologie et de la communication interactive afin d'anticiper les remarques, canaliser les interventions, atténuer les conflits et les tensions, dans le but d'orienter de manière constructive l'implication et l'adhésion des participants. Il est très sensible aux micro comportements des uns et des autres afin de décrypter les états d'âme, les non dits, les réactions des membres du groupe.

. FACILITATEUR

L'animateur doit faire respecter l'ordre du jour et veiller au bon déroulement du processus d'échange et de travail. Il aide chaque participant à coller au rythme, à s'exprimer et à apporter une contribution utile. Il facilite la compréhension de tous en rendant simple et concret ce qui est compliqué et non évident.

6 CONSEILS POUR RÉUSSIR SON ANIMATION

D'après François Laure, auteur du *Guide des techniques d'animation*, éditions Dunod, la réussite d'une animation repose sur la synchronisation de 6 grandes techniques :

1. Dominer son trac

En ce domaine les 4 règles simples sont : bien se ventiler avant l'intervention en inspirant et en expirant plusieurs fois de suite ; démarrer avec un support visuel (Powerpoint) afin de détourner de soi le regard de l'auditoire ; poser une main sur le paperboard afin de gagner en appui et surtout, restituer sans trou de mémoire les premières phrases de son intervention préalablement apprises par cœur.

2. Donner du rythme

Pour le démarrage de la réunion, le mieux est de prévoir une séquence d'intervention courte et percutante de quelques minutes. Ensuite après l'effet découverte pour rompre la monotonie, il convient d'alterner les registres en modulant constamment sa voix.

3. Créer un climat de convivialité

On ne mobilise pas par la crainte mais par le respect accordé à chacun. L'objectif est donc de favoriser la prise de parole au sein du groupe et d'entretenir une confiance mutuelle. Pour cela, l'animateur doit sourire, valoriser les interventions des participants, utiliser leur prénom et rechercher les échanges même au moment des pauses. Des périodes de plaisanterie et d'humour sont toujours les bienvenues pour décontracter et redynamiser les troupes.

4. Disposer d'un conducteur

L'animateur doit disposer d'un document papier de 1 à 2 pages dont l'objet est de lister tous les points saillants à évoquer durant la réunion. Le conducteur doit servir de fil d'Ariane à l'animateur en organisant de «haut en bas» les différentes phases de son intervention avec un découpage du temps et les thèmes de chaque séquence. La trame doit être simple et facilement lisible, surtout en cas de trou de mémoire.

5. Vivre ce qui est dit

Pour captiver l'attention rien de pire qu'un animateur qui lit, se réfère constamment à un texte quelconque, baisse durablement les yeux, reste assis en limitant l'amplitude de ses gestes et postures. Au contraire pour captiver l'attention, il doit rester mobile et vivre ce qu'il dit en favorisant le contact visuel, en montrant de l'enthousiasme par le débit de sa voix ainsi que de l'assurance par les postures et les déplacements.

6. Favoriser l'interactivité

Lorsque l'objectif d'une réunion est d'échanger des informations, un seuil de 8 à 10 participants doit être préservé afin que chacun puisse librement s'exprimer. Au-delà, le risque est grand de générer des frustrations au sein du groupe, ce qui suppose alors de veiller à une juste répartition des temps de parole (time keeper) en évitant le leadership de certains.

LES 10 ERREURS À ÉVITER

- 1. Retenir la salle en ne se fiant qu'au dépliant.** Le mieux est de visiter les lieux afin de vérifier la qualité des installations. Dans l'impossibilité, il est nécessaire de demander un plan par fax ou un descriptif plus complet par fichier e-mail.
- 2. Choisir une salle sans fenêtre** dont l'éclairage est au néon car cela épuise les yeux. Il faut préférer une salle avec lumière du jour.

3. **Réserver une salle trop petite ou trop grande** créant des conditions imparfaites de travail. Une autre erreur est d'utiliser une salle avec des cloisons amovibles qui souvent mal isolées peuvent créer une gêne certaine si un autre groupe bruyant s'anime à côté.
4. **Arriver en même temps que les participants.** Mieux vaut se donner un peu de marge afin de régler les derniers détails et tester le matériel.
5. **Accorder une pause sans boisson**, ou un déjeuner trop copieux, car cela ne contribue pas à redonner à l'auditoire sa pleine capacité d'écoute.
6. **Ne pas avoir suffisamment de documents à distribuer** car cela risque de frustrer certains participants.
7. **Projeter sur écran des tableaux conçus avec Excel** car trop denses et illisibles à distance. Mieux vaut utiliser Powerpoint.
8. **Etre trop rapide dans la présentation des transparents** en les enchaînant, sans laisser vraiment le temps à l'auditoire de se concentrer dessus.
9. **Tourner trop souvent le dos à son auditoire**, mais aussi rester dans la lumière du rétroprojecteur ou encore, rester trop statique les bras ballants.
10. **Fixer toujours les mêmes personnes** où la même partie de la salle sans utiliser le regard panoramique.

39. Il existe 11 conditions pour retenir concrètement l'attention des participants (se faire entendre, utiliser le silence, contrôler son débit...), quelles sont les autres ?

11 CONDITIONS POUR RETENIR L'ATTENTION

Afin d'être entendu et savoir se faire écouter de son auditoire, Jean-Claude Martin, PDG de *Personnalité SA* et auteur du *Guide de la communication*, édition Marabout, indique quelques conseils techniques simples :

1. Se faire entendre : Pour cela, il faut placer d'abord sa voix dans le médium, ni trop aiguë ni trop grave. Il faut ensuite articuler en appuyant sur les consonnes afin de donner du poids à ce que l'on dit. Il faut également allonger les voyelles pour donner de la largeur et de l'amplitude à ses paroles.

2. S'exprimer simplement : Pour être compris, il est recommandé de parler simple en évitant les mots pompeux, rares ou techniques. Il est impératif de fuir les tournures alambiquées et l'abus de périphrases.

3. Utiliser les métaphores : Une image valant 10.000 mots selon un proverbe chinois, le mieux est de toujours agrémenter sa démonstration par des exemples, des anecdotes, des représentations imagées, des schémas simples dessinés sur le paperboard.

4. Ne pas hésiter à se répéter : L'art de la redondance est l'une des principales qualités du bon orateur. Pour enfoncer le clou, il est presque toujours nécessaire de reformuler le propos en le présentant sous des angles et des éclairages complémentaires. La bonne fréquence de répétition d'un argument fort ou important est au minimum de 3 à 5 fois. Après, c'est le conditionnement ou la saturation qui s'opère par le jeu de la répétition.

5. Ne pas craindre le trou de mémoire : Un auditeur lambda supporte facilement un silence, un trou de mémoire ou un mot faisant provisoirement défaut chez l'émetteur, durant une période de 10 et 15 secondes. C'est en fait un temps psychologique relativement long que l'émetteur doit savoir utiliser sans paniquer. Pour cela, il doit reprendre systématiquement sa dernière phrase afin de se remettre naturellement sur les rails du raisonnement tenu. A l'inverse, s'excuser ou mettre l'accent sur le trou de mémoire (dont personne ne se doute encore) c'est inutilement lui donner une importance risquant de créer un parasitage ou un dommage dans l'échange.

6. Donner de la couleur aux mots : Pour dynamiser son propos, il est nécessaire de soigner particulièrement ses attaques en soutenant les premiers mots par une force vocale légèrement au-dessus de la norme, puis de placer tout de suite un silence. Il faut constamment fuir le ton monocorde et à faible tonalité (parler dans sa barbe), ainsi que le fait de lire ou de réciter un texte comme un écolier qui ânonne.

7. Utiliser le silence : En communication basique, le silence est considéré comme une respiration permettant de laisser à l'autre le temps de comprendre ce qui vient d'être dit puis d'attendre la suite. Ainsi pour Jean-Claude Martin, «*Le silence volontairement exécuté et bien assumé donne aux autres une impression de maîtrise et d'assurance*». Attention toutefois à ne pas trop en abuser de manière stéréotypée, au risque alors de produire un sentiment répulsif de non spontanéité, de calcul et/ou de manque d'authenticité.

8. Pratiquer l'enjambement : L'objectif ici est de ne pas marquer les points en fin de phrases (comme dans la lecture), en continuant et en respirant ailleurs. En marquant les fins de phrases, la voix baisse et risque à la longue d'endormir tout le monde. A l'inverse, l'enjambement permet de maintenir une attention permanente en donnant du tonus et du dynamisme au propos.

9. Vivifier les fins de chaque séquence d'intervention : Ne jamais faire mourir sa voix, faiblir dans la dernière ligne droite ni manger les derniers mots, car les fins de séquence sont souvent l'aboutissement d'une pensée ou d'un raisonnement permettant d'en comprendre la signification globale.

10. Contrôler son débit : Avoir un bon débit suppose avant tout de donner qualitativement des rythmes différents et contrastés à ses paroles en alternant les périodes rapides et celles plus lentes dans le but d'éviter l'uniformité. Pour l'ancien journaliste Yves Mourousi : «*Quand tu parles à la télé ou à la radio, donne un coup de klaxon toutes les trente secondes, autrement les auditeurs s'en vont*». Cette image signifie qu'il faut constamment relancer l'attention par un changement régulier d'intonation. Sous l'angle quantitatif, le débit moyen lambda permettant une compréhension aisée chez l'auditeur moyen est compris entre 125 et 175 mots à la minute.

11. Pratiquer la scansion : Afin de donner du relief à tel ou tel moment de l'intervention, il est conseillé de mettre un accent tonique sur une expression (intensité tombant sur une syllabe) ou un mot précis tout en sachant l'utiliser avec parcimonie !

40. Du point de vue de chaque participant, quelles sont les 11 conduites «pro» à observer avant, pendant et après une réunion ?

11 CONDUITES «PRO» AVANT, PENDANT ET APRÈS LA RÉUNION

Pour que chaque participant profite pleinement des échanges mais aussi de la tribune qui lui est accordée à l'occasion de la réunion, il lui est nécessaire de se montrer un peu tacticien et stratège et non pas seulement suiveur ou passif des actions des autres.

Pour cela, il doit :

1. Faire des recherches avant

Tim Hindle, auteur de *Organiser une réunion* aux éditions *Mango-Pratique*, conseille avant d'assister à une réunion d'accroître sa propre pertinence en faisant «des recherches succinctes mais minutieuses» sur le thème à débattre. Pour cela, il suffit de lire des articles dans la presse spécialisée, discuter avec des experts et surtout revoir le compte rendu de la réunion précédente.

2. Préparer son intervention

Après avoir préalablement pris connaissance de l'ordre du jour, il est recommandé de faire un petit travail de lobbying interne auprès de ses collègues. L'objectif est d'identifier les partisans et les opposants à ses propres propositions en vue de mieux préparer son argumentation.

3. Ne pas arriver en retard

Pour Alain Chevalier-Beaumel «*Imposer son retard aux autres est une façon puérile de montrer qu'on a le pouvoir de les faire attendre*». A l'inverse, le fait «*d'arriver avant l'heure permet de se poser et de prendre ses marques. En outre, cela permet d'obtenir des informations stratégiques avant le début de la réunion, ou de régler quelques problèmes avec des collègues ou même le patron*» souligne Jean-Louis Muller, consultant à la Cegos.

4. Bien choisir sa place

Pour Jean Louis Muller, «*Si vous voulez faire avancer les idées de façon offensive, situez-vous face à l'animateur. Sinon, placez-vous le plus près de lui, sur le côté, pour bénéficier de l'attention qui lui est portée.*»

5. Gérer sa relation avec l'animateur

Durant toute la réunion, il est recommandé de faire l'effort de regarder l'orateur dans les yeux afin de l'encourager à continuer. Il s'agit également de ne pas l'interrompre de manière intempestive si l'on est en désaccord avec lui mais au contraire, respecter son intervention en notant ses questions et en les posant à la fin de l'exposé.

6. Contrôler en permanence ses propres micro postures

Les attitudes non verbales ont une influence majeure dans tout échange en le dynamisant ou en le rigidifiant. Par exemple, les bras croisés expriment une retenue dans le propos et une forme d'échange placée sous la défensive ou pire, une fermeture complète vis-à-vis du contenu de l'échange. De la même manière, reculer son buste vers le siège exprime (outre la décontraction ou la fatigue) un désengagement, une prise de distance, le signal d'un relâchement temporaire dans l'implication. A l'inverse, avancer et pencher son buste vers l'avant est un signe de volonté d'implication, d'intérêt et d'attention à ce qui est dit. Enfin, il faut naturellement proscrire toute marque d'ennui de manière ostensible (bâillement, regarder sa montre, soupirer, avoir un regard évasif, réaliser une série de gribouillages sur son bloc-note...) en préférant s'obliger à participer ou alors carrément sortir sans complexe, en indiquant qu'il y a erreur sur la participation et que vous ne pouvez pas apporter de valeur ajoutée au sujet.

7. Eviter les jeux puérils de pouvoir

«*Durant le débat, évitez les formulations qui reposent sur des comparaisons, comme : «contrairement à ce qu'à dit Untel» ou encore : «Si nos résultats sont meilleurs que ceux d'Untel...» et cela, afin de ne pas initier des jeux de pouvoir*» conseille fortement Jean Louis Muller. Le plus malin dans une réunion n'est pas celui qui s'expose en montrant de l'arrogance, de l'orgueil, de l'ironie ou des jeux d'esprit. Il ne fait que s'isoler encore davantage des autres membres du groupe en créant des résistances à sa propre ascension dans l'entreprise.

8. Ne pas être négatif

Il est totalement déconseillé d'être négatif ou de porter des attaques personnelles. De la même manière, il faut éviter l'émotionnel en étayant ses propos sur des faits et/ou des chiffres. En matière de critique, il vaut mieux éviter l'attaque frontale en commençant d'abord par un point positif, puis en revenant sur le sujet du désaccord sous le prétexte que «*l'on se pose néanmoins des questions sur l'intérêt ou la pertinence de tel point*».

9. Se faire entendre

La toute première chose à faire est de bien respirer avant de s'exprimer, puis de se lancer en pensant à parler moins vite que dans une conversation normale, tout en appuyant sur la finale des mots. Paul Sévin, directeur commercial France de *Peugeot*, recommande d'éviter les digressions inutiles et de «*viser la concision pour faire passer son message. Une bonne intervention dure rarement plus de deux minutes*». De son côté, Jean Louis Muller conseille un «truc» pour prendre la parole de manière impromptue : «*Dites tout simplement «à propos...» et enchaînez sur ce que vous avez à dire*». Enfin, une technique bien connue des formateurs utilisée lorsque les interlocuteurs n'écoutent plus est : «*de se taire 5 secondes en regardant fixement les bavards puis de reprendre en parlant moins fort.*»

10. Gérer l'après-réunion

Même en pensant avoir réussi à convaincre l'assistance durant la réunion, il est bon de le vérifier en interrogeant individuellement et ultérieurement chaque participant. Dans le cas d'un sentiment contraire, il est souhaitable d'aller voir ceux qui ne sont pas convaincus, ou qui se sont opposés, et de leur demander directement ce qui leur a déplu. Parallèlement à cela, Isabelle Noir, responsable marketing de *Monster.fr*, insiste que le fait «*qu'il vaut mieux relire le compte rendu et ne pas hésiter à l'amender si vos propositions ont été oubliées.*»

11. Eviter «Radio moquette»

Si la réunion n'a pas été aussi productive et utile que prévu, il est conseillé d'aller voir directement l'animateur et de le lui signaler. En tout état de cause, il faut éviter de faire écho de son mécontentement auprès de ses collègues, car «Radio moquette» se chargera assurément de le diffuser dans les bureaux. Il y a alors de fortes chances pour que cela se retourne ensuite contre vous.

RÉUNION, LES RÈGLES DU SAVOIR-VIVRE

Selon une étude menée par des chercheurs de l'université du Missouri, les réunions dont les participants sont debout sont plus courtes que les autres. Leur durée est en général inférieure d'un tiers, tout en restant aussi efficace.

Quel que soit le type de réunion, celle-ci constitue le lieu par excellence où tout se remarque, surtout les défauts. Daniel Porot, auteur d'un guide de savoir-vivre en affaires paru aux Editions d'Organisation suggère quelques règles simples de comportement en réunion :

- . Etre à l'heure, mais ne pas en profiter pour choisir une position centrale si l'on n'est pas l'animateur ;
- . Ne pas se faire remarquer en arrivant en retard. Faire un petit signe de tête et s'asseoir discrètement. Ne pas participer au débat tant que l'on ne sait pas précisément ce qui a été dit auparavant ;
- . Se tenir correctement pendant les interventions : pas d'affaissement sur le siège, pas de petits dessins sur la feuille de notes, pas de tripotage de stylo, pas de fumée de cigarette ou de cigare ou encore de parfum trop lourd. Gare également aux chaussettes trop courtes qui laissent apparaître un bout de mollet poilu !
- . Durant la prise de parole, il est recommandé de faire court sachant qu'au bout de 15 minutes la concentration de l'auditoire tombe sérieusement. L'idéal est encore d'intervenir lorsque l'on y est invité, sachant que c'est à ce moment là que les propos prennent le plus de poids.

41. Quels sont les 8 principaux objectifs conduisant à participer à un salon professionnel ?

LES 8 PRINCIPAUX OBJECTIFS

Les études réalisées auprès des exposants montrent que les 8 principaux objectifs de participation à un salon professionnel ou non sont :

- . Montrer de nouveaux produits ou services
- . Présenter l'ensemble de la gamme
- . Prospecter de nouveaux clients
- . Démontrer le dynamisme de la société
- . Fidéliser les clients habituels
- . Trouver de futurs distributeurs ou sous-traitants
- . Prendre des commandes pendant le salon
- . Motiver l'équipe interne

42. En général, pourquoi les visiteurs viennent-ils dans un salon professionnel ?

POURQUOI LES VISITEURS VIENNENT-ILS ?

Les études réalisées par les organisateurs montrent que les visiteurs viennent, par ordre décroissant, pour :

- . Voir des produits nouveaux
- . Assister à des démonstrations
- . Mettre à jour leurs connaissances
- . Etablir des contacts
- . Disposer d'informations précises pour préparer une commande
- . Rechercher de nouveaux fournisseurs
- . Trouver une solution à un problème

43. Comment rendre tonique un séminaire d'entreprise ?

POUR DES SÉMINAIRES TONIQUES

Le séminaire doit être l'occasion d'un changement d'air, d'échange sur les idées, de meilleure connaissance et intimité entre les individus, de réflexion stratégique sereine, afin que les choses bougent et que rien ne soit plus comme avant. L'organisateur doit déterminer quels sont les problèmes apparents et latents qui doivent être résolus, quelles sont les idées à faire sortir et quelles sont les décisions que le séminaire doit ensuite aider à prendre.

Aussi pour réussir un bon séminaire, 8 conseils sont nécessaires :

1. Formuler des objectifs précis

L'efficacité du séminaire repose avant tout sur la recherche de solutions opérationnelles en fonction d'objectifs initiaux précis. Pour chaque objectif, les individus doivent pouvoir exprimer librement leur imagination créatrice en sachant qu'au final, chacun doit se sentir coresponsable du résultat atteint. La lucidité et le pragmatisme doivent être de mise en cherchant à atteindre un but clairement identifié, et ce d'autant plus que le temps de réflexion est court et que les délais ultérieurs de réalisation sont serrés.

2. Proscrire des thèmes ronflants

Les séminaires organisés en temps de vaches grasses et affichant des thèmes comme «Gérer la croissance» ou «Reformuler notre stratégie» animés par des meneurs de jeu professionnels (personnalités, show-bizz, journalistes, sportifs...) ne sont plus de mise en temps de vaches maigres. Et ce d'autant plus, qu'en général, rien ne change vraiment dans les mois suivants malgré la présence sur place de gens intelligents.

3. Inviter d'abord ceux qui sont motivés

L'un des points les plus importants dans un séminaire, c'est de s'assurer de la présence de cadres qui font vraiment marcher le navire, de collaborateurs et de collaboratrices placés en première ligne et de dirigeants et managers pouvant défendre les idées et/ou faire aboutir le projet en question. Ainsi au lieu de dresser une liste limitative de participants, une administration américaine (la Monnaie) a réussi à motiver le meilleur de ses employés en leur demandant de s'inscrire eux-mêmes. Pour 25 places, elle a reçu 150 demandes de participation après avoir demandé par questionnaire «Dites-nous pourquoi et comment vous comptez exploiter ce que vous y apprendrez ?». Pour Janet Clement, responsable du développement de cette administration, *«la méthode de sélection prépara les esprits. Les élus avaient l'impression de faire partie d'une élite et se sentaient chargés de représenter les absents. Ils étaient décidés à retrousser leurs manches. Tous étaient encouragés à faire preuve de créativité dans leur travail, et pas seulement les cadres sup.»*

4. Favoriser les idées décoiffantes

Le mieux pour faire émerger de réelles nouvelles idées est de sortir les participants de leur mode professionnel de référence. Il s'agit de leur proposer, sur la base d'un thème central, une approche différente par l'intermédiaire d'intervenants extérieurs à la société et/ou à la branche d'activité concernée. L'objectif est ici de rebondir sur des idées venant de l'extérieur, ou qui se pratiquent ailleurs, de manière à envisager le problème sous un angle inhabituel. En imposant une recherche créative de manière directive, celle-ci a une forte probabilité de se tarir très rapidement faisant qu'ensuite les individus se ferment comme des huîtres.

5. Rechercher une unité de lieu avec les objectifs du séminaire

C'est une règle de base que de choisir un lieu qui rappelle les thèmes et/ou identifie les objectifs du séminaire. La forme, le décor et l'équipement d'une salle ne suffisent pas à rendre les gens participatifs. Il est impératif d'offrir un cadre à la fois inhabituel, rassurant et dynamisant pour que l'individu ose tenter des expériences nouvelles. Il doit permettre d'encourager l'usage d'un langage verbal et non verbal non habituel afin de favoriser une plus grande liberté de discussion et d'engagement, allant bien au-delà des rôles habituels.

6. Créer un rapport direct avec la tâche à accomplir

Selon Brenda Williams *«Tout ce qui se passe pendant le séminaire doit avoir un rapport direct avec la tâche à accomplir. Vous vous adressez à des gens surchargés, qui ont une vie en dehors du travail. Si vous ne leur donnez pas à résoudre un problème auquel ils sont réellement confrontés dans le travail, ils auront le sentiment que vous leur volez leur temps.»*

Il est donc important que les participants apprennent ou réalisent quelque chose de nouveau, d'utile et de différent pour eux. Sans véritable élément de découverte et/ou de surprise, l'intérêt faiblit vite et se transforme rapidement en passivité, ruminant et/ou critique. L'idéal concerne un apport directement intégrable aux tâches vécues quotidiennement sur le lieu de travail.

7. Ne pas être esclave des horaires

Durant le séminaire, le résultat effectif doit toujours primer sur l'ordre de route initial. En toute occasion, les idées doivent commander l'emploi du temps, en évitant d'être l'esclave d'un programme hyper minuté laissant ainsi peu de temps à l'opportunistation et à l'improvisation créative. L'obsession des horaires empêche généralement de réagir à ce qui se passe et/ou de rebondir sur un développement inattendu. Aussi opportunistiser une idée ou une proposition impromptue peut changer toute la donne du séminaire en lui apportant une valeur ajoutée supplémentaire.

8. Déboucher sur des résultats productifs et concrets

Pour consolider l'intérêt des participants à la pratique du séminaire, il convient d'afficher des résultats concrets, des objectifs quantifiables et démontrer les perspectives de réalisation dans un suivi adéquat. L'objectif majeur est de prouver que le temps de chacun est, ou a été, mobilisé à bon escient. Le séminaire devient alors une référence de réussite par sa capacité à déboucher sur du concret. Au final, l'idéal est que chaque participant puisse dire que c'est l'un des meilleurs séminaires auquel il a jamais participé.

44. Quels sont les 4 conditions obligatoires à remplir pour embaucher un VRP ?

UN STATUT PARTICULIER

Le VRP (voyageur, représentant, placier) est un intermédiaire qui intervient dans la distribution et la commercialisation de produits ou services en recherchant une clientèle pour une entreprise attitrée. Il est considéré comme un salarié de l'entreprise, bien qu'il travaille de manière autonome à l'extérieur de l'entreprise et qu'il n'existe pas de lien de subordination entre lui et son employeur. Les ordres de la clientèle (commandes) sont pris au nom de l'entreprise, alors même qu'il bénéficie d'un droit sur une clientèle qui ne lui appartient pas mais qu'il a contribué à développer et/ou créer.

Le VRP ne relève pas de la convention collective de la branche à laquelle appartient l'entreprise mais de la convention nationale des VRP (Code du travail L.751-1 et suivants). Le VRP peut être soit exclusif en ne travaillant que pour un seul employeur ou multiscartes avec des employeurs multiples, toujours comme salarié mais uniquement rémunéré par des commissions.

LES 4 CONDITIONS À REMPLIR

Tout représentant de commerce salarié peut se prévaloir du statut légal et d'ordre public de VRP exclusif ou multiscartes, et non pas de simple représentant non statutaire (commerciaux salariés habituels de l'entreprise), en remplissant toutefois 4 conditions :

1. Prospecter la clientèle à l'extérieur de l'entreprise pour une ou plusieurs entreprises ;
2. Pratiquer de manière exclusive cette fonction (pas de travail de bureau sédentaire autrement qu'accessoire) ;
3. N'engager aucune opération pour son compte personnel ;
4. Agir selon des objectifs précis et/ou ciblés (quota de CA, clientèle type, secteur géographique...) en établissant des rapports d'activité hebdomadaires ou mensuels.

45. Plusieurs possibilités existent pour rémunérer un VRP, quelles sont-elles ?

LES PRINCIPES DE LA RÉMUNÉRATION

Plusieurs possibilités sont offertes au VRP compte tenu de son statut particulier :

1. Les garanties minimales

Par principe, tout travail à temps plein réalisé en exclusivité suppose une garantie de ressources minimale forfaitaire. Ce montant doit être versé les trimestres où le VRP n'a pas acquis suffisamment de commissions pour atteindre son quota habituel, sachant que ce montant est récupérable sur les commissions des 3 trimestres suivants si celles-ci sont supérieures au minimum garanti. De part sa convention collective, le VRP n'est pas soumis à des horaires mais à un minima garanti équivalent à 520 fois le taux horaire du Smic par trimestre, ce qui revient à l'équivalent d'un Smic calculé sur 40 heures par semaine. Les VRP à temps partiel, sauf stipulation contractuelle, ne bénéficient d'aucun minimum garanti.

2. Le fixe

C'est une rémunération allouée par l'employeur, d'un montant uniforme et indépendamment des résultats. Il est indépendant du minimum garanti et s'effectue chaque mois. En général, ce mode de rémunération est adapté aux entreprises qui privilégient les objectifs qualitatifs (fidélisation et développement de la clientèle existante) par rapport aux objectifs quantitatifs (création de clientèle, développement du chiffre). Sans être associé à une partie variable, le fixe seul se révèle néanmoins peu adapté à une fonction commerciale offensive sur le terrain. D'un autre côté, le VRP débutant dans une nouvelle activité avec charge de créer totalement une clientèle doit exiger un fixe minimum afin de couvrir ses frais de départ.

3. Les commissions directes

C'est le système favori des employeurs qui veulent avant tout rémunérer le quantitatif. Pour le VRP exclusif, la commission intervient généralement comme une partie variable en plus d'un fixe, alors que la commission à 100% est la seule et unique rémunération de l'agent commercial et du VRP multicartes. Dès qu'il y a versement de commissions, il est nécessaire de préciser quel en est le fait générateur : l'enregistrement de la commande, la livraison du produit, le règlement par le client... En l'absence de précision, la commission est due dès la commande passée. Pour le calcul du taux, sans précision contractuelle ni de barème annuel, la base de la commission est appliquée sur le montant total de la facture TTC adressée au client, y compris les frais d'emballage et de port. Alors que généralement les taux de commissions sont fixés par référence à ceux pratiqués dans la profession (voir avec la chambre syndicale ou la CCI), l'idéal est de toujours fixer un commissionnement motivant et progressif par tranche de chiffre d'affaires ou encore de manière différenciée par type de produit en fonction des marges dégagées. Si habituellement les commissions sont versées au moins trimestriellement, il est toujours possible de demander des acomptes mensuels.

4. Les commissions indirectes

Il s'agit là de prendre en considération, ou non, le droit à commission provenant des commandes passées directement par les clients du secteur géographique du VRP, sans que celui soit directement intervenu. Il est vrai que le droit à l'indirect est souvent une source facile de rente de situation et n'est à recommander que si le taux de commission directe est extrêmement faible. Il est toutefois possible d'octroyer ce type de commission à un taux plus faible que le taux habituel, de manière constante ou ponctuelle et/ou en cas de longue maladie ou de maternité.

5. Fixe + pourcentage

C'est le modèle de rémunération le plus stable et le plus rassurant pour le VRP. Il s'inscrit parfaitement dans une politique commerciale de développement sur le moyen terme s'appliquant à élargir consciencieusement le portefeuille clientèle en le fidélisant comme en le développant patiemment en nombre de clients comme en volume d'affaires.

6. Les frais professionnels et avantages en nature

Si rien n'est prévu dans le contrat, les frais professionnels sont réputés inclus dans les commissions. En général, les frais sont remboursés sur justificatifs ou selon un forfait mensuel. Parallèlement, les conditions d'utilisation des gros avantages en nature, telle la voiture de fonction, doivent être clairement précisés, ainsi qu'éventuellement la répartition entre l'employeur et le VRP des différentes charges (assurance, réparations, carburant) pour l'usage domestique (W.E, vacances).

7. Les primes sur objectifs

Les montants sont fixés à l'avance mais ne sont acquis qu'à partir du moment où le représentant a atteint ou dépassé un objectif préalablement défini. Le mieux est semble t'il de privilégier des primes à partir de 80% d'objectifs atteints, de récompenser de façon motivante les 100% et d'encourager ensuite les dépassements par tranche de 25%.

8. Les primes de bilan

Ce terme désigne une prime qui récompense les performances commerciales collectives, ou dans tel secteur de vente, en distribuant une enveloppe globale selon une clé de répartition connue de tous.

46. Quels sont les principaux types d'indemnisation possible en cas de départ du VRP ?

CESSATION ET RUPTURE DE CONTRAT

C'est la source de litige la plus fréquente. Tout contrat de travail d'un VRP à durée indéterminée peut prendre fin par la démission, le licenciement, la mise en retraite ou le départ à la retraite. Selon les cas, le VRP bénéficie de différents types d'indemnisation :

1. L'indemnité compensatrice de préavis

En cas de licenciement ou de démission lorsque l'employeur dispense le VRP du préavis légal (1 mois la première année), (2 mois la seconde année) et (3 mois au-delà), il doit lui verser une indemnité compensatrice. En général, le montant va de 1 à 3 mois en se basant sur la moyenne des commissions perçues au cours des 12 derniers mois précédant la rupture.

2. La commission de retour sur échantillonnage

Dans tous les cas de départ, il s'agit des commissions portant sur les ordres transmis par Les clients après le départ du VRP mais résultant de son travail de prospection. En général, les branches professionnelles fixent à 3 mois la durée du droit aux commissions de retour sur échantillonnage, même si rien n'interdit de prévoir une durée plus longue.

3. L'indemnité de clientèle

Elle est due dans tous les cas de licenciement pour motif personnel ou économique, sauf en cas de faute grave de l'intéressé, ainsi que dans les cas de mise à la retraite. Elle a un caractère d'ordre public et le VRP ne peut y renoncer par avance, sachant qu'elle a pour but de réparer le préjudice subi du fait de la perte, pour l'avenir, du bénéfice pouvant être retiré de la clientèle apportée. Cette indemnité se définit uniquement à partir des commissions et n'est subordonnée à aucune condition d'ancienneté.

Elle suppose toutefois la réunion de 3 éléments :

1. une clientèle développée, apportée ou créée

La clientèle apportée est celle qui était déjà existante à son entrée en fonction mais dont le VRP a fait progresser le chiffre d'affaires en nombre et en valeurs. La clientèle apportée est celle que le VRP disposait «légalement» avant son entrée en fonction, alors que la clientèle créée est celle que le VRP a développée tout seul grâce à ses efforts de prospection.

2. une clientèle durable

Par clientèle durable, il faut comprendre les clients qui réitèrent ou peuvent réitérer leurs achats plusieurs fois dans une périodicité jugée normale.

3. un préjudice subi

En général, le VRP payé au fixe ne subit aucun préjudice pas plus que celui qui visite la même clientèle après son départ pour des produits similaires, ou encore celui qui cède sa carte à un successeur agréé par l'employeur. Seul le cas du VRP perdant concrètement le bénéfice de son apport de clientèle est concerné.

Le plus souvent l'indemnité de clientèle est fixée d'un commun accord entre les parties au moment de la rupture du contrat. Si aucun accord amiable n'est trouvé et que les sommes sont importantes c'est au juge de trancher, en moyenne sur la base d'un an de commissions.

Le calcul s'effectue généralement en tenant compte des éléments suivants :

- . La part de clientèle développée, apportée et/ou créée en comparant le nombre de clients, le chiffre d'affaires, les quantités vendues à l'arrivée et au départ.
- . Eventuellement on déduit de cela la perte des clients anciens, la part prise par l'employeur dans l'obtention des commandes, les rémunérations spéciales et/ou sommes forfaitaires déjà versées et ayant le même objet que l'indemnité de clientèle (avances).

4. L'indemnité spéciale de rupture

Pour y avoir accès en cas de licenciement ou de mise à la retraite, le VRP doit obligatoirement renoncer de manière expresse, 30 jours avant la fin du préavis, à l'indemnité normale de clientèle et l'employeur ne pas s'opposer à cette demande. Le calcul de cette indemnité s'effectue exclusivement sur la moyenne des commissions perçues durant les 12 derniers mois, selon un barème fixé par la convention en fonction de l'ancienneté. Son montant varie entre 0,7 mois à 10 mois maximum de commissions pour 28 ans d'ancienneté et peut se voir complété par l'indemnité conventionnelle de rupture.

5. L'indemnité conventionnelle de rupture

Elle est substitutive de l'indemnité de clientèle pour le VRP licencié ou partant à la retraite rémunéré en partie ou en totalité par un fixe et disposant d'au moins 2 ans d'ancienneté. Elle correspond à la moyenne des 12 derniers mois de la partie fixe exclusivement, selon un barème établi par la convention collective en fonction de l'ancienneté pour l'allocation d'un montant compris entre 0,3 et 6,5 mois de salaire.

6. L'indemnité minimale

Pour information en cas de licenciement après au moins 2 années d'ancienneté, le VRP a droit à une indemnité minimale. Celle-ci est égale à la plus favorable des 3 options suivantes sans pouvoir naturellement s'y ajouter :

- . L'indemnité conventionnelle de rupture en étant calculée dans ce cas sur le salaire total (fixe + variable) ;
- . L'indemnité de licenciement de la convention collective de branche si celle-ci concerne également le VRP ;
- . L'indemnité légale de licenciement.

7. L'indemnité compensatrice de non-concurrence

Elle est exigible en cas de clause de non-concurrence interdisant explicitement au VRP de s'installer à son propre compte dans la même activité ou d'entrer au service d'un concurrent pendant un certain laps de temps après son départ de l'entreprise. Attention, si elle ne figure pas au contrat, elle n'existe pas. Il s'agit là d'une contrepartie pécuniaire mensuelle couvrant toute la période d'interdiction sur un maximum de 2 ans. Elle ne joue pas durant les 3 premiers mois en cas de licenciement, ni pendant les 45 premiers jours en cas de démission. En général, elle s'élève à 1/3 de mois au minimum si l'interdiction est de moins d'un an et à 2/3 de mois si l'interdiction est de plus d'un an. En cas de démission, les montants sont divisés par 2.

8. La clause de restitution

Elle est indispensable dès la réalisation du contrat de travail en rappelant qu'en cas de cessation de fonction, le VRP doit restituer l'intégralité des échantillons mis à sa disposition, la voiture de fonction, les équipements mobiles (ordinateur, téléphone portable...), la documentation commerciale, le catalogue ou encore les cartes de visite professionnelles.

47. Un bon vendeur se juge sur un certain nombre de qualités personnelles, quelles sont-elles ?

LES QUALITÉS DU BON VENDEUR

D'une manière générale, un bon vendeur doit posséder des qualités qui s'apprennent parfaitement en formation et/ou par l'expérience terrain comme par exemples : une solide culture technique, un bon niveau de culture générale, la maîtrise de techniques de communication interpersonnelle, la capacité à défendre ses tarifs, le sens de l'organisation et une sensibilité particulière aux impératifs de gestion.

Il doit, en outre, posséder des qualités personnelles qui font la différence sur le terrain, à savoir :

- . Une tête bien faite ;
- . Un état d'esprit «business» mixant réactivité, adaptation, sens de l'opportunisme et implication personnelle ;
- . Une envie permanente d'apprendre, de se former et de se tenir informé ;
- . De la curiosité et de l'imagination assorties d'une capacité à solutionner seul les problèmes ;
- . Un appétit de relations humaines grâce à un caractère extraverti ;
- . La capacité de se mettre à la place de l'autre en pratiquant l'empathie, c'est à dire l'écoute active ;
- . Le besoin de s'affirmer, de convaincre, d'influencer ;
- . La combativité, la pugnacité et le dynamisme nécessaires en vue d'atteindre ses objectifs de résultat ;
- . Une résistance à l'échec, des nerfs solides et une volonté à toute épreuve capable de dominer au quotidien les situations récurrentes de stress ;
- . L'ambition de réussir socialement appuyée d'une motivation axée principalement sur l'argent, la reconnaissance et le statut.

48. Hormis une éventuelle formation initiale, quelles sont les méthodes classiques pour se former concrètement à la vente terrain ?

QUELLE FORMATION COMMERCIALE ?

Toutes les entreprises performantes sont aujourd'hui orientées vers le client, en veillant à contrôler en permanence leur maillon le plus faible (logistique, accueil, SAV, réclamations ...). La stratégie orientée client suppose que les commerciaux soient particulièrement bien formés en amont.

En matière de formation commerciale, il existe 4 grands axes parfaitement complémentaires les uns des autres :

. L'ÉCOLE DU MERCREDI

Les tenants de ce type de formation considèrent que le véritable apprentissage de la vente s'acquiert sur «le tas», en faisant ses premières armes «derrière le comptoir», en contact direct avec le client. Le plus souvent, il s'agit d'une méthode utilisée dans le commerce de détail ou dans les entreprises familiales, dont le but est de mettre le pied à l'étrier des progénitures à l'occasion de leurs temps de loisirs (mercredi, samedi, vacances).

. L'ÉCOLE DE L'EXPÉRIENCE PERSONNELLE

Pour de nombreux praticiens, le savoir vendre s'acquiert principalement sur le terrain, en apprenant à se débrouiller par soi-même. Rien ne vaut donc la pratique pure et dure pour apprendre et se forger une compétence, en utilisant les techniques «maison», ou celles ayant déjà fait largement leurs preuves. Le chantre initial de ce type d'école fut Marcel Chapetin qui parcourait la France des années 60 au volant de son Ami 6 afin de vendre ses nombreux «trucs», dont l'un des plus connus est celui qui consiste à *«laisser tomber votre stylo, le client va le ramasser et il l'aura dans les mains pour signer le contrat»*.

. L'ÉCOLE ANGLO-SAXONNE

Elle est essentiellement fondée sur l'écrit et sur un état d'esprit proposant une vision positive de soi, des autres et de la vie en général. L'essentiel de cette approche vient de l'enseignement de Dale Carnegie considéré par les américains comme «le père des relations humaines». Dale Carnegie (de son vrai nom Carnagey) est né en 1888 dans une ferme du Missouri. Il a inventé sa méthode en 1912 après avoir observé préalablement 6.000 vendeurs. Aujourd'hui, après plusieurs écrits best-sellers dont le fameux *How to Win Friends and Influence People «Comment gagner des amis et influencer les gens»* qui est devenu une véritable bible de la vente avec plus de 40 millions d'exemplaires, la réputation mondiale des stages *Carnegie* ont à eux seuls convaincu plus de 5 millions de stagiaires dans 70 pays (dont +80.000 en France).

MÉTHODE CARNEGIE POUR DÉVELOPPER LA MÉMOIRE

Parmi les différentes méthodes et approches développées par *Dale Carnegie*, il en est une qui dit que l'essentiel de la confiance en soi repose d'abord sur le développement de la mémoire. Selon lui, une bonne mémoire est le préalable pour faire un exposé en public, pour intervenir à l'improviste sur un sujet, pour retenir le contenu utile d'un entretien ou pour restituer aisément ses connaissances et ses compétences. La technique utilisée par *Carnegie* pour retenir les événements et les restituer s'appelle la «technique de la chaîne d'images» ou encore «technique des crochets de mémoire». Elle consiste à apprendre une trentaine de mots clés puis de leur associer le même nombre d'informations, afin de pouvoir les restituer sans prise de notes.

1^{re} ÉTAPE : NOTER LES PRINCIPAUX POINTS (IDÉES) À EXPRIMER

Imaginez que vous devez évoquer 3 points principaux devant votre interlocuteur. Exemple : (1) lancement de produit ; (2) offensive d'un concurrent ; (3) budget promotion

2^e ÉTAPE : METTRE EN PLACE DES CROCHETS DE MÉMOIRE

Un crochet de mémoire est un mot «clé», auquel on associe une image précise et que l'on mémorise ensuite une fois pour toute, dans un ordre numérique précis. Exemple : 1 = Bain = je trempe dans le bain ; 2 = Zinc = j'astique le zinc ; 3 = Âtre = je jette dans l'âtre, etc. Plus les crochets sont nombreux, moins il est recommandé de les écrire et encore moins de les apprendre par cœur, au risque d'avoir un trou de mémoire au moment crucial.

3^e ÉTAPE : ASSOCIER LES IDÉES AUX CROCHETS

Cette phase essentielle consiste à procéder à «l'accrochage» des 3 idées avec chacun des 3 crochets de mémoire. Il s'agit alors de dire haut, fort et vite : 1-bain : je trempe mon produit dans le bain ; 2-zinc : j'astique le zinc de mon concurrent ; 3-âtre : je jette le budget promotion dans l'âtre, etc...

4° ÉTAPE : RESTITUER LES IDÉES EN ÉNONCANT LES CROCHETS

Avec un peu d'entraînement, il devient alors aisé de retrouver chaque grande idée du discours en se remémorant simplement les crochets.

. LA FORMATION 360°

Ce type de formation souvent haut niveau s'applique à des professionnels ayant déjà plusieurs années d'expériences dans l'entreprise, mais pas forcément en vente. Elle repose sur une pédagogie basée sur la théorie dite positive, laquelle est destinée à favoriser à la fois : une prise de conscience large de la problématique, une profonde confiance en soi, l'usage de techniques et d'outils influents, ainsi qu'un travail de synthèse pertinent et utile sur le savoir-faire nécessaire. Cette approche commerciale à 360° (valable surtout en négociation vente/achats) est conçue pour donner de la hauteur de vue aux commerciaux, ainsi que de la puissance en mobilisant leur talent, leur intelligence et leurs potentiels dans une dimension à la fois stratégique et tactique et non plus seulement technique.

49. Parmi les bons trucs utilisés par les vendeurs d'élite, pouvez-vous en citer une bonne dizaine ?

LES BONS TRUCS DES VENDEURS D'ÉLITE

L'art de la vente procède essentiellement du bon sens et de l'intelligence relationnelle. Hormis une connaissance suffisante des produits vendus, tout actif motivé peut faire de la vente en s'inspirant utilement des milliers de conseils de bon sens accessibles dans plus d'une centaine d'ouvrages disponibles partout.

Afin de résumer l'essentiel de la vente, des commerciaux d'élite ont résumé l'essentiel de leur art dans quelques règles majeures :

1. L'automotivation

Elle consiste à avoir en permanence «la pêche» en faisant de l'exercice physique, en s'allouant régulièrement des sources de plaisir et surtout en croyant dur comme fer à l'intérêt de ses produits. La confiance et la croyance que met le vendeur en l'intérêt de ses produits transparaît toujours aux yeux de ses clients, amplifiant naturellement ses chances de réussite.

2. Le plan de tournée détaillé

Pierre angulaire de la vente terrain, celui-ci doit rester coercitif afin de rester gage d'efficacité. Il est d'abord nécessaire de réduire le temps passé en voiture en établissant un plan de tournée précis. Il convient ensuite de privilégier la télévente pour les petits clients, en effectuant un tri de type ABCD. Il est enfin recommandé d'adopter une fréquence de visite différente selon le coût, la rentabilité et le potentiel de chaque client, ainsi que de favoriser le travail en tandem avec un sédentaire (assistante commerciale, binôme chasseur-éleveur).

3. La prescription

C'est développer une chaîne d'amitié avec ses clients (ou prospects) en faisant d'eux des prescripteurs, de façon à ce qu'ils puissent indiquer d'autres contacts possibles dans leur propre réseau de connaissances.

4. Les ratios d'activité

Ils permettent de prévoir en amont les chiffres qui conduisent en aval à un nombre de visites ou à des types d'actions nécessaires, afin de pouvoir atteindre un objectif déterminé de contrats. Il est évident que du bon usage des statistiques, il est possible de programmer plus pertinemment encore les efforts à accomplir.

5. La préparation de la vente

Ne jamais improviser une vente. La règle d'or est d'analyser le dossier client à l'avance (affaires en cours, volumes, historique du précédent passage...) en formalisant les objectifs de l'entretien. Il est également nécessaire de «bétonner» à l'avance, les réponses aux éventuelles questions et objections à venir.

6. La veille concurrentielle

Il s'agit d'établir en marge des rapports hebdomadaires, des fiches terrain contenant des renseignements sur la concurrence, ses nouveaux produits, ses initiatives ou l'état de sa force de vente. Une lettre mensuelle est ensuite éditée en interne puis adressée à l'ensemble des commerciaux, afin de les tenir informés des man?uvres de la concurrence.

7. Se former régulièrement aux nouveaux produits

L'objectif est de renforcer, au minimum 1 à 2 fois par an, la compétence des vendeurs sur les nouveaux produits et/ou sur des techniques ciblées de vente, dans le double but de maintenir un bon niveau de confiance en soi et d'être capable de vendre mieux et plus cher.

8. Défendre son prix

La valeur ajoutée d'un vrai vendeur consiste à défendre autant son prix, qu'à prendre des commandes. Pour éviter de tomber dans une négociation de type «remise bête et méchante», il faut savoir vendre «le produit du produit du produit», c'est à dire la valeur ajoutée que le client et en droit de retirer de la technologie ou du service en cause. Avec un exemple pris dans le secteur de la photocopie, il ne s'agit plus de vendre le copieur (produit) mais la qualité de la copie (produit du produit) et encore mieux, le gain réalisé par l'entreprise en chiffres d'affaires et/ou en économie sur une période déterminée (gains réalisés grâce à la qualité des documents et par l'absence de problèmes ultérieurs (produit du produit du produit)).

9. Expliquer les gains de productivité réalisés par l'un des concurrents du client

Il s'agit de décrire précisément les économies réalisées en faveur d'entreprises du même secteur d'activité que le client en question, en fonction du matériel proposé. L'accent est alors mis par le vendeur sur l'image de marque de ses produits et les références clients.

10. Occuper le terrain

Pour un vendeur d'élite, le principe est simple : le vrai business ne se fait ni au bureau ni même au téléphone mais sur le terrain. L'objectif est alors de passer au moins 2/3 de son temps dans les locaux des clients.

11. Analyser l'échec

Lorsque l'on n'emporte pas une affaire, il faut se demander toujours pourquoi celle-ci a échoué afin de ne pas perdre une seconde fois face à la concurrence. Rappelons que les meilleurs vendeurs baignent constamment dans un échec relatif, avec en moyenne 7 affaires sur 10 manquées pour 3 réussies. La signature d'1 affaire sur 10 prospectées est d'autre part monnaie courante pour la plupart des commerciaux.

12. Ne pas ignorer le client, une fois le contrat signé

Le «hard selling» est une démarche sans avenir dans le B to B. Il vaut largement mieux fidéliser ses clients, car cela coûte beaucoup moins cher que de conquérir de nouveaux clients. Même en ayant rien à vendre à un client pendant 1 ou 2 ans, il est néanmoins recommandé de garder le contact avec lui, afin de l'inciter à revenir spontanément faire son renouvellement lorsqu'il en ressentira le besoin.

13. Faire parler le client

C'est la colonne vertébrale de l'entretien, d'autant plus que le manque d'écoute est un peu le mal chronique chez de nombreux vendeurs qui ne prennent pas le temps nécessaire pour s'intéresser vraiment aux attentes de leurs clients. L'écoute est d'autant plus primordiale que le prospect met souvent plusieurs dizaines de minutes avant de se décider à livrer des informations utiles, c'est à dire celles qui vont permettre de développer le bon argumentaire de vente.

14. Amener le client à énoncer lui-même ses besoins

L'idéal est de susciter l'envie d'acheter chez son client sans qu'il s'en rende compte. Parmi les principales techniques utilisées, il y a celles qui consistent à proposer l'opposé de ce que demande le client ou encore de taper volontairement à côté, afin de l'amener à exprimer plus clairement ses attentes et/ou choisir le médian de l'offre. Une autre technique baptisée l'entonnoir consiste à partir d'une vision généraliste de la situation d'un client type, jusqu'à resserrer progressivement l'exposé afin que le prospect s'implique automatiquement en évoquant les besoins de son cas particulier.

15. Se focaliser sur la réponse au besoin

Le bon vendeur est celui qui donne le sentiment d'acheter un produit sur-mesure, même si ce n'est pas le cas. Pour cela une seule solution : avoir clairement défini 2 ou 3 attentes clés du client puis lui démontrer que les caractéristiques du produit y répondent parfaitement.

16. Proposer directement une solution

La «peur de gagner» au moment de faire signer le bon de commande entraîne chez de nombreux commerciaux, le réflexe craintif de jouer «petit bras». Pour éviter ce genre de doute, la meilleure solution consiste après avoir levé les principales objections du client, à faire une proposition directe comme par exemple : *«je vous en livre combien ?, je vous l'installe quand ?»* ou encore, s'obliger à sortir le contrat en vue d'en lire quelques clauses.

17. Accrocher le client

Pour obtenir une information par téléphone (nom d'un responsable, coordonnées...) il est recommandé de faire preuve de franchise, en n'envisageant même pas que l'on puisse vous refuser ce type de renseignement anodin. Il ne faut jamais oublier que la personne que l'on a au bout du fil est une femme ou un homme comme tout le monde, qui n'a aucun intérêt particulier à vous empêcher de faire votre travail.

18. Décrocher un rendez-vous

La technique de l'alternative fonctionne assez bien, à condition de la manier avec finesse. Exemple : *«je suis dans votre secteur lundi après-midi ainsi que jeudi matin, quelle date vous conviendrait le mieux cette semaine ?»*. Une autre technique consiste à faire le pari de la franchise (en évitant tout baratin) en demandant poliment et humblement si le prospect *«accepterait de vous recevoir tel jour durant une «petite» demi-heure»*.

19. Valoriser la secrétaire

Les barrages les plus difficiles à franchir sont souvent ceux que l'on se crée soi-même. C'est du moins l'avis d'une majorité de commerciaux qui préconisent de présenter avec assurance sa demande de rencontre avec le responsable, sans même essayer de louvoyer avec la secrétaire ou l'assistante. Pour d'autres, le mieux est d'écrire très précisément son argumentaire avant de décrocher le téléphone afin d'être le plus pertinent quant aux arguments utilisés.

Devant un refus, il est également recommandé de rester aimable tout en sachant faire preuve de fermeté, en refusant par exemple d'adresser une documentation sous prétexte que c'est «*un acte inutile que je n'accomplirai pas*». Une autre technique consiste à appeler très tôt le matin ou très tard le soir, afin de se donner une meilleure chance de tomber directement sur son correspondant. Une autre ruse de sioux consiste à changer le dernier chiffre du numéro du standard, en sachant tomber pertinemment sur un interlocuteur étranger. En demandant à parler à M. Untel, il n'est alors pas rare que la personne réponde que vous vous êtes trompé de numéro et qu'elle vous transfère directement vers la personne désignée, sans ne poser aucune question.

20. Eviter les pièges habituels de la vente

- . Remettre sa carte de visite à la fin de l'entretien, car alors le risque d'oublier devient important.
- . Accepter un rendez-vous au pied levé entre 2 portes, sachant que l'on n'a jamais signé de contrat «à la verticale» sur le pas de la porte.
- . Commencer par s'excuser en sachant que «*qui s'excuse s'accuse*» en employant des formules du type : «*je ne veux pas abuser de votre temps ; excusez-moi de vous déranger...*».
- . Débuter l'entretien dans le couloir ou alors que son interlocuteur est inattentif (rédige une note, consulte un agenda, range un dossier...) même si ce dernier invite à le faire.
- . Parler directement de son produit sans s'être renseigné préalablement sur les attentes et les préoccupations de son prospect.

50. Quels sont les «carottes» les plus fréquemment utilisées pour motiver les bons vendeurs ?

MOTIVATION, LES TECHNIQUES QUI FONT LA DIFFÉRENCE

Vers le milieu des années 90, une petite annonce destinée à recruter un commercial informatique pouvait drainer jusqu'à 250 candidatures, actuellement seulement une dizaine se manifestent. Pour attirer les meilleurs vendeurs, certaines sociétés en viennent à promettre à l'instar des clubs de football, un «bonus» à l'embauche pouvant représenter de 6 mois à un an de salaires. D'autres utilisent des «carottes» sélectives afin de motiver, attirer et garder leurs meilleurs vendeurs. Dans tous les cas, la motivation de la force de vente requiert un savant dosage entre plusieurs ingrédients.

18 idées de «carottes» efficaces destinées à la motivation des superviseurs :

- . Un fixe important plutôt qu'un minimum garanti (dans le cas d'un cycle de vente long) ;
- . Un écart de 1 à 3 entre les vendeurs les plus performants et les «bras cassés» ;
- . La voiture de fonction haut de gamme (plus on monte dans la hiérarchie des vendeurs, plus le modèle devient alléchant) ;
- . L'accélérateur de commission (plus le commercial dépasse ses objectifs et plus le taux de commission est élevé) ;
- . Des primes trimestrielles plutôt qu'annuelles ;
- . Le bonus performance attribué sur la base de critères objectifs et qualitatifs, comme par exemple : la satisfaction client ;
- . Les coudées franches (donner un maximum d'autonomie et de délégation avec possibilité de faire pression en interne) ;
- . La dotation d'un équipement digne de ce nom (ordinateur portable et/ou fixe à domicile, mobile dernière génération...), aménagement de bureau personnalisé (ergonomie et décoration tendance) ;
- . La perspective de grimper rapidement l'échelle, de faire une carrière brillante ;
- . Le titre de «master» vendeur (passage assorti de l'obtention d'une clientèle plus réduite mais d'un montant plus important, de la gestion de comptes clés avec passage au statut cadre ou à l'indice supérieur) ;
- . La création d'un club des meilleurs vendeurs (avec l'écoute réelle du patron sur la stratégie de l'entreprise) ;
- . La distribution de stock-options, intéressement aux résultats de l'entreprise, épargne salariale ;
- . La promotion interne (palmarès, trophées, affichage des résultats du mois, photo dans le hall d'accueil, articles dans le journal d'entreprise, envoi à domicile des informations sur les performances, impliquer les conjoints pour les récompenses...) ;
- . La diversification des objectifs des concours (à la journée, durant 1 mois, 1 trimestre, faire gagner le plus grand nombre sur un laps de temps court, challenges avec sélections élitistes afin de faire sortir du lot les meilleurs éléments...) ;
- . Des sessions régulières de formation à la fois courtes et à fort contenu, permettant de renouveler et d'améliorer le savoir-faire pratique ;
- . Des voyages de rêve inoubliables avec le conjoint (en récompense d'un concours annuel ou d'un challenge précis) ;
- . Des réductions sur les produits vendus par l'entreprise ; tarifs préférentiels chez certains partenaires (voyages, taux de crédit à la banque...) ; services de proximité (réservation d'hôtels, restaurants, transports, spectacles...) ;
- . La grand-messe (ou convention) qui réunit l'ensemble du réseau de vente ;
- . Mise à disposition d'une salle de sport intégrée, activités internes...

UN P.A.C.T.E POUR LES OBJECTIFS

La Cegos a mis en place une méthode qui permet de conclure un P.A.C.T.E d'objectifs entre le manager et ses vendeurs. D'après Serge Cogitore, directeur au centre de formation de la Cegos, *«en fixant un objectif trop faible, le risque qu'il ne soit pas atteint est presque aussi élevé que s'il est trop fort. Cela prouve qu'avant d'être un chiffre, un objectif est surtout un levier de motivation»*.

- . **P** comme Progression en chiffres d'affaires à réaliser par rapport à l'année précédente.
- . **A** comme adapté au marché, au client et l'expérience du vendeur, sachant que l'objectif de progression doit être forcément individualisé.
- . **C** comme concret avec un objectif mesurable à tout moment par le vendeur.

- . **T** comme Transparent avec un système d'évaluation clair évitant tout risque de suspicion dans l'équipe.
- . **E** comme Echéance avec un avancement d'objectifs cadencé selon des périodes précises (hebdomadaires, mensuelles, trimestrielles)

51. Quels sont les 4 grands pièges à éviter dans le cadre d'une externalisation de certaines opérations commerciales au profit d'un prestataire extérieur ?

LES 4 GRANDS PIÈGES À ÉVITER

Déjà, à son époque, Louis XIV stigmatisait le médiocre rendement des titulaires d'offices permanents par rapport à celui de ses chargés de mission temporaires. Il avait bien compris que les collaborateurs et les prestataires installés dans leurs habitudes sont certes fidèles, mais toujours prévisibles. Ils tendent à perdre leur fécondité intellectuelle et leur offensivité opérationnelle dès lors qu'ils se sentent protégés par une non remise en cause de leur poste, comme en se voyant affublés d'un titre suffisamment prestigieux et/ou d'un contrat verrouillé pour se sentir à l'abri de toute concurrence interne ou externe. C'est la raison pour laquelle les jeunes sociétés sont souvent plus bien performantes que les entreprises spécialisées ayant « pignon sur rue », ou que les consultants juniors ont davantage faim et plus de « niaque » que leurs managers plus âgés.

En dehors des infractions au droit du travail, il existe par conséquent 4 grands pièges à éviter dans la relation d'externalisation avec son prestataire :

. **La collaboration avec un prestataire « fragile »** : Il s'agit de rester constamment vigilant et d'intervenir au premier signe de faiblesse du prestataire en matière de baisse de trésorerie courante ou de carnet de commande. L'entreprise doit immédiatement s'assurer de la capacité du fournisseur à pouvoir continuer proprement sa mission et en cas de doute, rechercher rapidement un autre prestataire de substitution.

. **Le collage** : Dans le cadre courant du tandem entreprise-prestataire, il n'est pas rare que s'installe progressivement une relation de complaisance sous l'effet d'une amicalité entretenue entre responsables des 2 sociétés.

Les principales dérives du collage sont alors :

- . Une forte tendance à l'inflation des volumes facturés et des tarifs
- . Le peu d'obligation de résultats pour le prestataire
- . L'absence de recherche de nouvelles solutions de la part du prestataire et/ou de consultation en recherche de nouveaux partenaires par l'entreprise
- . Le défaut de rédaction d'un cahier des charges explicite en préférant passer oralement les ordres et les consignes à l'occasion de rendez-vous ou de réunions de travail.

. **La perte de maîtrise du savoir-faire** : Les abus et les actes déloyaux sont assez fréquents dans le business. Il est par conséquent fortement recommandé d'exiger un engagement de secret et de non-usage sur tout ce que le prestataire peut apprendre de l'entreprise et découvrir sur le terrain au cours de sa prestation. Il est également utile pour l'entreprise de s'attribuer clairement la propriété intellectuelle et/ou l'exclusivité de la clientèle sur tous les développements futurs.

. **La crainte de faire le lit de la concurrence** : Le plagiat d'une partie du know how (savoir-faire) de l'entreprise par le prestataire, ou les clients de celui-ci, reste un risque acceptable dans la limite du raisonnable, tant que celle-ci conserve le moyen d'avancer plus vite que les copieurs et les suiveurs.

Toutefois, il est conseillé de rester vigilant en mettant en place quelques règles simples :

- . Conserver toujours l'assemblage final des éléments clés (stratégie, options marketing, politique commerciale...) en n'externalisant qu'une partie de l'action commerciale.
- . Externaliser les prestations clés chez des prestataires suffisamment modestes afin de pouvoir mieux contrôler leur force de frappe.
- . Garantir une régularité de commandes au prestataire afin de ne pas lui donner envie de partir éventuellement vers d'autres concurrents.
- . Etablir d'avance les conditions de royalties et d'exclusivité dans le cas où le prestataire utiliserait ou revendrait à d'autres clients les concepts, principes et acquis de développement.

52. En quoi consistent la convergence concurrentielle et l'hyperconcurrency ?

LUTTER CONTRE LA CONVERGENCE CONCURRENTIELLE

Tandis que la plupart des entreprises se livrent un combat fratricide pour tenir leur position, elles en viennent à se ressembler dans leurs méthodes, à partager la même vision du marché et à converger sur une définition commune des attentes du client, ainsi que sur les stratégies pour les satisfaire. Ce mimétisme collectif s'appelle la convergence concurrentielle. Plus la convergence est grande, plus la logique de concurrence devient alors suicidaire pour les entreprises qui ne peuvent jouer que sur des améliorations marginales de leurs offres : baisse de prix, augmentation de la qualité ou extension de services. A l'opposée de cette convergence concurrentielle, se profile actuellement l'émergence d'un phénomène baptisé hyperconcurrency. L'hyperconcurrency regroupe tous les perturbateurs les plus audacieux et les plus rapides des secteurs de pointe, ainsi que ceux qui pratiquent des stratégies offensives orientées client (meilleur service, qualité supérieure, évolution technologique...). Elle exacerbe encore davantage la rivalité et la course à la compétitivité en agissant directement sur la course à l'innovation, au raccourcissement du cycle de conception et de vie de produits, ou sur l'efficacité fondée sur une stratégie de prix et de compétence agressive.

L'objectif de l'hyperconcurrency est de s'attaquer aux positions défensives d'une concurrence jugée classique, qu'elle souhaite détruire ou mettre sur la touche, afin de prendre avant elle, ou reprendre, des positions clés sur les marchés existants. L'irruption perturbatrice de ce nouveau type d'entreprises, à la fois souples et créatives, est en passe de devenir la norme dans le commerce mondial. Pour faire partie de ces entreprises au profil gagnant, il ne suffit plus d'exploiter les compétences existantes mais surtout de perturber et de créer la surprise dans chaque marché de produit et dans chaque marché de facteurs, en misant sur la fidélisation et l'avantage déterminant en faveur du client.

S'OBLIGER À RÉINVENTER SON MARCHÉ

Deux experts en stratégie et professeurs à l'*Insead* de Fontainebleau (W. Chan Kim et René Mauborgne) affirment qu'il est tout à fait possible de sortir de la logique de convergence concurrentielle, en s'obligeant à franchir les frontières de son marché, en remettant en cause certains dogmes et en changeant la donne de son secteur. Ainsi, si un grand nombre d'entreprises se montrent attentives aux changements de modèle, de prix ou aux campagnes publicitaires de leurs concurrents, elles négligent le plus souvent de surveiller les marchés de substitution, c'est à dire ceux qui proposent à la même clientèle une alternative à leur offre. Elles oublient également un grand principe du comportement consommériste, qui fait que lorsqu'un client ou un consommateur achète un bien ou un service, il renonce, consciemment ou non, à plusieurs autres possibilités.

De ce constat, il existe 6 manières pour sortir du cadre concurrentiel de son marché en espérant pouvoir reprendre la main :

1. Prendre en compte les offres des marchés de substitution

Le premier moyen consiste à s'interroger sur les raisons qui poussent un acheteur à choisir un produit ou un service plutôt qu'un autre (ex. prendre le TGV, plutôt que l'avion ou la voiture). Il s'agit ensuite de concilier l'essentiel des avantages des deux ou trois secteurs de substitution, en gommant leurs inconvénients, pour dessiner une nouvelle offre originale et plus complète.

2. Conjuguer les avantages de deux groupes stratégiques

Le groupe stratégique désigne un ensemble d'entreprises qui poursuivent une même stratégie dans un secteur donné. Chaque groupe définit un champ concurrentiel qui se hiérarchise selon des critères de positionnement, de prix et de performance. Comme dans le cas précédent, il est nécessaire de s'interroger sur les motivations propres aux clients de chaque groupe stratégique pour en comprendre les principaux ressorts d'action. En synthétisant ensuite de manière originale les avantages perçus dans chacun des deux groupes, il devient alors possible de créer un nouvel espace commercial capable de s'approprier des parts de marché en provenance des deux ou x segments concernés, tout en attirant des clients qui n'appartiennent ni aux uns ni aux autres.

3. Valoriser son offre par des services de complément

Il est incontestable que la valeur d'un produit ou d'un service dépend étroitement du cadre dans lequel il est utilisé. Aussi est-il important de se demander à chaque fois, ce que fait le client avant, pendant et après son achat, puis de chercher à proposer des produits et des services de complément.

Il suffit alors d'asseoir son offre sur plusieurs niveaux de satisfaction du «besoin» initial, puis de l'accompagner par la satisfaction complémentaire d'autres besoins jugés périphériques. L'offre globale devient ainsi une offre de type «poupée gigogne» capable d'apporter un niveau de satisfaction élargi en faveur de l'utilisateur.

4. Passer du registre fonctionnel au registre émotionnel

Chaque secteur d'activité a l'habitude d'utiliser préférentiellement un registre d'appel qui fait valoir, soit les qualités intrinsèques du produit (prix, qualité, fonctionnalité, performance...), soit son image (luxe, sérieux, qualité, discount...) ou encore sa part de rêve (exotisme, beauté, imaginaire...). En passant d'un registre purement fonctionnel à un registre émotionnel et/ou en les associant ensemble de manière créative, il devient possible de surprendre le consommateur en créant une rupture dans ses habitudes. Sur la base d'un métier ou de compétences reconnues, l'effet de surprise et le changement de registre d'appel permettent de redessiner rapidement les contours d'un nouveau marché.

5. Anticiper la modification de la valeur fournie aux clients

Beaucoup d'entreprises renoncent à anticiper, en se contentant seulement de prolonger les tendances déjà connues ou visibles. Pourtant chaque secteur est soumis à des évolutions plus ou moins rapides et prévisibles. Il s'agit dès lors de détecter les marchés de demain en essayant de repérer parmi les événements contemporains ceux qui vont faire basculer son secteur. Comme au surf, il faut savoir se placer au bon endroit et au bon moment pour se laisser ensuite porter par la vague naissante (ex. Internet, NTIC, environnement, écologie...) tout en sachant anticiper la modification de valeur pour les clients.

6. Séduire les utilisateurs pour convaincre les acheteurs

A l'intérieur d'un secteur, il vaut mieux parler de «chaîne de clients», c'est à dire de l'ensemble des agents directement ou indirectement impliqués dans l'acte d'achat que de «client-cible». En effet, chaque maillon de la chaîne possède ses propres critères pour apprécier un produit ou un service, lesquels sont différents si l'on est acheteur, utilisateur ou prescripteur. L'un mettra davantage l'accent sur les coûts, l'autre sur le confort d'utilisation et le dernier, sur la sécurité ou la productivité. En général, chaque secteur s'adresse au seul maillon jugé dominant de la chaîne (exemple l'acheteur) dans un «package» d'arguments orientés préférentiellement en fonction de sa culture et de ses attendus.

Une bonne stratégie de rupture suppose dorénavant de viser simultanément un «autre» maillon précis de la chaîne d'achat (utilisateur, prescripteur), afin de pouvoir séduire par rebond et/ou par «effet de bande» le décisionnaire final (acheteur). Il s'agit en fait d'apparaître comme indispensable au maillon jugé principal (non décisionnaire final) avec une offre et des arguments construits sur la base spécifique de sa culture professionnelle ou personnelle. L'objectif est que ce dernier devienne un allié inconditionnel, impartial et fortement motivé pour convaincre et influencer en interne, les autres maillons de la chaîne d'achat.

53. Que peut-on dire du concept d'agilité et comment construire une entreprise agile ?

OPTER POUR L'ADAPTATION PERMANENTE

Dernier «must» en date aux Etats-Unis, l'agilité est la capacité de s'adapter instantanément au moindre changement et de manière simultanée dans toutes les fonctions internes (conception, fabrication, ressources humaines, commercial, logistique...).

Cette nouvelle forme de plasticité (adaptabilité) permanente au sein de l'entreprise est surtout destinée à relever 3 défis :

- . L'émergence d'un concurrent inconnu ;
- . La satisfaction optimale d'un nouveau besoin émanant de la clientèle ;
- . Saisir une nouvelle opportunité liée à la technologie.

Sachant qu'il est très difficile de prévoir précisément le futur, le seul vrai maintien de l'avantage compétitif sur le moyen terme consiste à construire une organisation totalement réactive, c'est à dire agile. Alors que depuis 5 ans les Américains ont déjà consacré 35 millions de dollars pour des recherches sur le management par l'agilité, il n'existe actuellement en France qu'une vingtaine de grosses entreprises qui s'intéressent au sujet et pratiquement aucun cabinet de conseil.

Pourtant l'impératif de réactivité n'est pas récent. Il est apparu dans les années 60 avec la production en juste-à-temps et s'est ensuite, progressivement propagé en «morceau» de la conception (time based competition) aux approvisionnements (production en flux tendus), de la logistique (supply chain management) aux ressources humaines (management du changement). Le concept d'agilité ne remet pas en cause ces différents modes de gestion et de management mais va beaucoup plus loin, en considérant que c'est toute l'organisation qui doit être rapidement réactive, y compris la stratégie. Il est vrai que le temps de réactivité s'est lui-même fortement raccourci, en passant d'une durée de mise en place assez longue (année) à l'unité de mois, voire de semaine et bientôt de jour. Cette compression du temps suppose de ne plus perdre son temps dans une trop longue réflexion stratégique, quitte à se tromper et à rectifier immédiatement ses erreurs. De toute façon, il est devenu évident qu'un choix même excellent aujourd'hui, peut devenir demain très rapidement obsolète. Le temps des stratégies éphémères est venu.

PRINCIPAUX OBSTACLES À L'AGILITÉ DES ENTREPRISES

En pourcentage des réponses données :

- | | |
|--|-----|
| . Une infrastructure rigide héritée du passé | 48% |
| . La culture d'entreprise | 46% |
| . La peur du changement | 44% |
| . Les contraintes d'ordre financier | 42% |
| . Les conflits d'intérêts interservices | 41% |

Source : *Enquête européenne de Nortel Networks, 1998*

CONSTRUIRE UNE ENTREPRISE AGILE

Actuellement, 4 points semblent essentiels pour construire une entreprise agile en vue de satisfaire les demandes précises du client. Simple en apparence, leur application nécessite toutefois un véritable bouleversement dans les comportements et les mentalités. Il s'agit de pratiquer le «act-learn-act-learn» comme disent les Américains, c'est à dire agir et apprendre pour ensuite agir et apprendre. Aussi paradoxal que cela puisse paraître, l'agilité nécessite d'abord de prendre son temps pour mettre en place ses principes. Une étude du cabinet *Bain & Cie* montre que les résultats financiers s'améliorent lorsque les principes d'agilité sont mis en oeuvre avec intelligence et sur la durée. Si l'économie est devenue une course d'endurance et de vitesse, l'entreprise doit savoir dorénavant utiliser et la tête et les jambes !

1. METTRE LE CLIENT AU COEUR DE LA STRATÉGIE

Depuis plusieurs années, le client est devenu la référence unique et majeure pour la plupart des entreprises et ce d'autant plus, que la fidélisation du parc clientèle coûte 5 fois moins cher qu'une prospection dure destinée à favoriser l'arrivée de nouveaux comptes.

Pour appréhender en temps réel l'évolution du client, 4 objectifs s'avèrent nécessaires :

- . Traquer en permanence son comportement d'achat et ses attentes, en évitant de se référer à des typologies figées.
- . Effectuer un «reporting» quotidien des actions menées en les planifiant, en les mesurant et en étudiant à l'avance plusieurs scénarios, training qui permettent d'improviser ensuite plus facilement.
- . Saisir les opportunités d'une erreur, d'un défaut ou d'un manque pour rebondir immédiatement dessus.
- . Sacrifier ses anciens produits à succès, lorsque ceux-ci se trouvent dépassés par de nouvelles activités plus rentables.

2. ADOPTER UNE ORGANISATION CENTRÉE SUR LE CLIENT

50% des entreprises mondiales envisagent d'abandonner dans les 5 ans qui viennent leurs divisions par produit, dans le but de s'orienter vers une organisation par client. Une nouvelle organisation capable de gérer le changement et de répondre très rapidement aux demandes.

5 conditions s'imposent :

- . Alléger sa structure en supprimant des niveaux hiérarchiques, en décentralisant et en réduisant au minimum les procédures.
- . Changer régulièrement son organisation (maximum tous les 2 ans) en l'adaptant à l'environnement et aux priorités du moment.
- . Réduire les délais de développement, en pratiquant l'ingénierie simultanée et la simulation sur ordinateur.
- . Intégrer l'ensemble des processus (production, logistique, vente, planification, achats...) afin de réduire les coûts, les délais et les stocks. Il ne s'agit plus de produire d'après les prévisions mais uniquement à partir de la réception des commandes.
- . Travailler par projet, en animant simultanément plusieurs équipes de recherche. L'innovation doit devenir une quête permanente (et non pas du coup par coup) en s'intégrant au coeur du quotidien de l'entreprise.

3. CRÉER UNE CULTURE INTERNE DE L'AGILITÉ

Il faut du temps pour apprendre à réagir rapidement. Selon Marc Pénan de *Gemini Consulting* : «*l'entreprise ne doit pas se contenter d'avoir une structure réactive. Elle doit la faire vivre au quotidien. Pour cela, il faut que les salariés eux-mêmes soient réactifs, qu'ils aient le goût du risque et du changement, une culture de travail en réseau, qu'ils aient une certaine liberté et puissent évoluer en permanence, en se formant*».

Pour y arriver, il existe 6 manières différentes :

- . En impliquant tout le personnel dans différentes étapes du projet, afin que chacun sente qu'il a un rôle à jouer dans le produit final.
- . En créant un état d'alerte permanent et d'incertitude quant aux risques possibles pour l'entreprise. L'objectif est d'éviter que s'installent les habitudes et le «ronron» professionnel.
- . En stimulant les échanges via un intranet mais aussi, par des «primes à la réussite» sous forme d'allocation de petits objets chargés de symboles ou par un système de rémunération variable, modulé selon les résultats obtenus par l'entreprise.
- . En favorisant l'ouverture d'esprit par l'implication active, en plus des commerciaux, de tous les opérateurs (techniciens, ouvriers, employés) sur les problèmes concrets rencontrés par le client.
- . En libérant la prise d'initiative de l'impulsion et du contrôle de la direction ; en faisant confiance aux salariés et aux gens du terrain, partant du principe qu'ils savent ce qu'il faut faire.
- . En formant dans la continuité tous les salariés au même stage de «managing personal growth», jusqu'à alterner (comme chez *Honda*) les postes opérationnels (qui sensibilisent au client) et les postes fonctionnels (qui aident à rester à la pointe de son métier).

4. FAIRE DE SON INFRASTRUCTURE TECHNOLOGIQUE, UNE ARME STRATÉGIQUE

Par technologie, il faut entendre l'utilisation des NTIC, d'Internet pour développer de nouveaux services et l'intégration de logiciels comme les CRM (Customer Relationship Management) destinés à aider l'entreprise à rassembler les informations sur chaque client, les ERP (Entreprise Ressource Planning) qui permettent une gestion intégrée de tout le back-office (facturation, comptabilité...) ou encore, les ECR (Efficient Consumer Response).

4 précautions doivent néanmoins être prises pour choisir le bon système :

- . Choisir une technologie qui serve la stratégie, sans rechercher pour autant le dernier petit bijou ultra-sophistiqué.
- . Vérifier l'intégration technologique dans le système actuel, afin que ce dernier puisse évoluer facilement dans le futur.
- . Former les utilisateurs de manière approfondie et non superficielle, afin qu'ils puissent en tirer le meilleur parti.
- . Calculer la performance acquise grâce à la technologie, dans le souci que l'investissement initial et sa maintenance puissent être compensés par des réductions de délais et de coûts d'usage.

54. Dans le concert international, comment fonctionne le FMI ?

COMMENT FONCTIONNE L'INSTITUTION ?

Créé le 27 décembre 1945 en même temps que la Banque Mondiale, dans le prolongement de la conférence de *Bretton Woods* de juillet 1944, le FMI comprend actuellement 182 Etats membres. Il s'apparente à une super coopérative disposant de 300 milliards de dollars de ressources, dont l'objet principal est d'apporter son soutien financier aux pays membres en proie à des déficits de balance des paiements. Son instance dirigeante est composée d'un directeur général nommé pour 5 ans ; d'un conseil d'administration de 24 membres qui surveille les politiques de change des Etats membres et qui se prononce sur les aides financières à verser ; d'un comité intérimaire qui est chargé de donner son avis au conseil des gouverneurs sur le fonctionnement du FMI et d'un Conseil des gouverneurs qui se réunit une fois par an afin de voter le budget du Fonds. Chaque pays dispose d'un nombre de voix proportionnel à sa quote-part de cotisation.

. Les 4 principaux outils d'intervention du FMI sont :

- . **La tranche de réserve** : Si la situation de son compte l'exige, chaque membre peut tirer sur cette réserve.
- . **Les accords de confirmation et accords élargis** : Ce sont des prêts à court terme (1 à 2 ans) et à moyen terme (2 à 4 ans) qui visent à pallier un déséquilibre temporaire de la balance des paiements. Le versement est échelonné et repose sur la réalisation de réformes économiques demandées par le Fonds.
- . **La facilité de réserve supplémentaire** : Elle permet d'offrir des financements sans limite de montant sur une période maximale de 2,5 ans. Ces crédits peuvent être débloqués en quelques jours.
- . **La facilité d'ajustement structurel renforcée** : Elle permet d'aider les pays les plus pauvres au bord de l'insolvabilité.

FMI, MENACE SUR LA RÉPUTATION DE LA PLUS PUISSANTE MUTUELLE FINANCIÈRE DU MONDE (Avant 2000)

Soupçonné de dilapider l'argent des contribuables de la planète dans des plans de sauvetage inefficaces (Thaïlande, Indonésie, Asie, Russie, Brésil...), le FMI se targue pourtant d'utiliser en son sein les meilleurs économistes de la planète. Selon l'accusation de certains, le Fonds Monétaire International appauvrit les pays en développement avec des plans d'austérité trop sévères, dépense des milliards de dollars en pure perte (notamment durant la crise asiatique), ne contrôle pas la destination finale de ses crédits et est une institution à la solde des Etats-Unis. Pour d'autres, le FMI est au contraire le poumon financier de la planète. Un organisme qui agit au bénéfice de ses Etats membres en régulant les excès de l'économie mondiale, en facilitant le formidable accroissement des échanges mondiaux et en menant un combat international contre la corruption. Côté image de marque, celle-ci est fortement contestée par des déclarations d'économistes réputés comme celle de Jeffrey Sachs affirmant que «*Quand le fonds monétaire intervient dans un pays où la situation est dangereuse, cela devient explosif !*» ou encore celle de Rudi Dornbusch qui n'hésite pas à critiquer son directeur général en déclarant que si «*Michel Camdessus travaillait dans le privé, aucune entreprise ne voudrait le recruter !*». C'est également le cas de Joseph Stiglitz, numéro deux de la Banque mondiale qui se fait également procureur sur la question, en soulignant que «*Les pays qui ont suivi les recommandations du consensus de Washington n'ont pas connu le succès*».

55. Quel est le but de l'AMI (Accord international sur les investissements) en ce qui concerne l'action des multinationales ?

AMI, UNE CONSTITUTION ÉCONOMIQUE INTERNATIONALE (Avant 2000)

Négocié depuis 3 ans dans le plus grand secret entre les 29 pays membres de l'OCDE, l'AMI (Accord international sur les investissements) est destiné à donner aux entreprises multinationales une latitude sans précédent en matière de mondialisation de leurs investissements en leur permettant de lutter juridiquement à armes égales avec les Etats d'accueil. Le but de l'AMI, dont la ratification par les ministres de l'OCDE date d'avril 1998, est de s'inscrire dans le droit fil des traités internationaux sur le commerce comme le GATT et l'ALENA. Son enjeu est par conséquent considérable en terme de développement économique en jetant les bases d'un nouveau cadre juridique international destiné à favoriser la libre circulation des capitaux. Il est aussi politique en matière de souveraineté des états, en s'imposant d'abord de plein droit aux 29 plus grands pays industrialisés de la planète puis à terme, au reste du monde dans le cadre de l'OMC (Organisation mondiale du commerce).

Lancé à l'initiative des grandes entreprises multinationales, l'AMI recouvre un lobbying mis en place depuis l'année 95 qui s'est appuyé sur les 500 plus grosses sociétés internationales, dont 477 ont leur siège social dans les pays de l'OCDE. Le souhait affiché de ces multinationales étant de libéraliser les investissements internationaux en vue de faciliter, protéger et sécuriser les investisseurs étrangers par rapport aux entreprises locales, sachant déjà que 85% des investissements sont tournés en grande partie vers les pays en voie de développement. Du côté des Etats signataires, le plus grand intérêt à retirer de l'AMI est de combler leurs déficits économiques et sociaux par l'arrivée d'investissements mondiaux capables d'apporter des emplois et des ressources financières de manière bien plus efficaces que les aides publiques locales au développement. Aussi, en définissant un nouvel ensemble de règles en matière d'investissements, l'AMI donne de nouveaux droits aux entreprises en leur permettant d'acheter, de vendre ou de déplacer leurs filiales où et comme bon leur semble, sans plus se heurter à aucune réglementation nationale.

LE TEXTE INITIAL DE L'AMI

Les principes essentiels de cet accord concernent en particulier :

- . La non discrimination (les investissements étrangers ne doivent pas être pénalisés par rapport aux entreprises nationales ; les Etats doivent traiter sur un pied d'égalité les entreprises de tous les Etats signataires).
- . L'absence de restrictions à l'entrée (les états signataires ne peuvent s'opposer à aucune forme d'investissement étranger, y compris l'acquisition d'entreprises privatisées, sauf dans le secteur de défense).
- . L'absence de conditions particulières (les Etats ne peuvent refuser aux entreprises étrangères le droit d'investir, au motif qu'elles ne respectent pas certains critères comme par exemple ceux destinés à préserver l'emploi local ou maîtriser la spéculation sur le marché des changes).

Dans ce dispositif, la notion d'investissement est très large et englobe à la fois, la propriété intellectuelle, l'immobilier, le foncier, le financier, les actions, les obligations, les titres de propriété, les licences. Chaque état signataire ne peut se retirer avant 5 ans et reste ensuite lié pendant 15 ans. Les infractions patentes donnent le droit à l'investisseur étranger de poursuivre le gouvernement fautif, local ou national devant un tribunal international. Il peut alors réclamer des dommages et intérêts pour un tort déjà causé ou potentiel.

600 ONG CONTRE L'AMI

Près de 600 ONG (Organisations non gouvernementales) provenant de 67 pays se sont associées pour s'opposer radicalement à cet accord, en déclarant l'AMI «inacceptable». Pour certains, l'AMI amplifie la mondialisation des échanges au profit des multinationales qui, dominant déjà la production et le commerce, imposent désormais leur loi aux Etats dans lesquels elles s'installent. Pour les opposants, l'AMI donne aux multinationales un pouvoir exorbitant à partir duquel les entreprises n'ont que des droits et les Etats des obligations, comme par exemple celui d'indemniser promptement un investisseur en cas d'expropriation directe ou indirecte. Selon certains, l'interprétation extensive du texte risque même de conduire à l'abandon de toutes les prérogatives des Etats dans les domaines qui relevaient jusqu'à maintenant de leur souveraineté. Depuis la réunion de Paris des 16 et 17 février 1998, le texte initial doit être adapté sur de nombreux points, faisant ainsi qu'il n'est pas sûr d'être entériné définitivement en avril 98.

. Parmi les principaux points pouvant être modifiés, les plus importants sont :

- . Une assurance sur la protection de l'environnement
- . La défense des normes fondamentales du travail
- . La lutte contre le dumping social et le dumping écologique
- . Le maintien de la préférence nationale en matière de politique culturelle et d'audiovisuel (exception culturelle française).
- . Le maintien d'une discrimination à l'égard des pays non membres de l'Union Européenne, sous forme de clause régionale.
- . Le règlement de la question des lois américaines Helms-Burton et D'Amato lesquelles interdisent aux sociétés de toute nationalité d'investir dans des pays mis sous embargo américain (Libye, Irak, Iran, Cuba...) sous peine de sanctions unilatérales imposées par les Etats-Unis.

56. Dans quelle catégorie de pays, la France se positionne-t-elle en matière de réglementation économique et administrative (faiblement restrictive, médiane, fortement restrictive) ?

COMMENT BRIDER LE JEU DE LA LIBRE CONCURRENCE ? (2000)

En tout début 2000, l'OCDE a établi le classement des pays riches en fonction de l'importance de leur réglementation et la façon dont ces dispositifs perturbent le fonctionnement du marché. L'objectif de ce rapport a été de vérifier le degré de restriction qu'impose l'arsenal réglementaire à la libre concurrence, même s'il reconnaît *«que la réglementation à juste dose joue un rôle essentiel dans le bon fonctionnement des économies de marché»*. Il ne vise donc pas à étudier l'efficacité politique des mesures au sein de chaque nation comme par exemple, la défense des plus faibles ou la protection de l'environnement. L'OCDE a étudié près d'un millier de dispositions réglementaires d'ordre économique et d'ordre administratif pouvant s'appliquer aux 25 principaux marchés de produits. Les principaux critères retenus sont ceux liés à l'accès aux marchés, à la tarification, au contrôle des prix, aux formalités pour la création d'entreprise, aux systèmes de licences, aux barrières douanières ou encore, à l'ouverture des marchés aux investisseurs étrangers.

Si globalement tous les pays industrialisés affichent des performances assez voisines, entre 0,5 et 2 points sur une échelle qui en compte 6 (du moins restrictif au plus restrictif), le classement révèle 3 grandes catégories de pays. Les pays dont les environnements réglementaires sont les moins restrictifs et qui sont tous de culture anglo-saxonne : Royaume-Uni, Irlande, Australie, Etats-Unis, Nouvelle-Zélande. A l'opposé, les pays où la réglementation est la plus défavorable à la concurrence concerne l'Italie, la Grèce, la Norvège et la France. La 3^e catégorie qui prend une position médiane, concerne des pays comme l'Allemagne, le Canada, le Japon ou le Danemark.

FRANCE, LA FIERTÉ DU DIKTAT RÉGLEMENTAIRE

En matière de réglementation administrative, la France obtient le plus mauvais score en prenant la toute dernière place (20^e place des pays industrialisés) avec un arsenal jugé comme le plus restrictif de tous (3 points). Dans un même ordre d'idée, le résultat est quasiment identique avec le dispositif utilisé pour la réglementation des marchés de produits, avec une «jolie» 17^e place (2 points). L'OCDE relève en outre, que *«la France présente des obstacles relativement élevés à l'activité d'entreprise, liés essentiellement à la complexité des procédures administratives et aux charges administratives relativement lourdes dans la phase de démarrage»*. Dans le domaine social et celui de la réglementation pour l'emploi, le constat est également similaire avec un indice de 3,1. La France se situe encore en queue de peloton juste devant la Grèce, l'Italie et l'Espagne, aux antipodes de l'indice américain (0,3).

57. Est-il vrai que les différentes mafias fonctionnent comme de véritables start-up connectées entre elles ?

LA NOUVELLE ÉCONOMIE DU CRIME (2001)

D'après Xavier Raufer et Stéphane Quéré auteurs de l'ouvrage *«Le Crime organisé»*, la définition de la mafia peut se résumer comme étant *«une société secrète, unissant une coalition de «familles», dotée de hiérarchies élaborées et de règles dont on ne dévie qu'au péril de sa vie»*. Aujourd'hui la mafia ne tue plus et ne règle plus ses comptes avec les bandes rivales (hormis peut-être encore dans le narcotrafic entre mafias Turques et albanaises). Plus discrètes et plus sophistiquées qu'auparavant (prostitution, jeu, braquage, contrebande de cigarettes...), les sociétés criminelles sont devenues des super PME cherchant à contrôler de manière globale de «nouveaux marchés». Pour les criminologues, l'entreprise criminelle pyramidale et fortement hiérarchisée a vécu, même si une distinction est encore faite entre les vraies mafias (les sociétés secrètes, claniques, très hiérarchisées et suivant un code d'honneur) et les autres. Selon eux, le crime organisé du début du XXI^e siècle associe hiérarchie et décentralisation, un peu comme les multinationales. La constatation est identique pour Pino Arlacchi, secrétaire général de l'Office des Nations-Unies pour la prévention du crime organisé, qui surenchérit en affirmant qu'au sein de mafias traditionnelles *«il y a une sorte d'aristocratie au sein des mafias (sicilienne et chinoise), un top management qui noue des alliances avec de nombreux sous-traitants, comme une société multinationale»*.

UNE MAFIA DE CADRES

A l'affût de nouveaux business rentables et peu réprimés, les mafias fonctionnent en Europe et en Amérique du Nord comme des start-up connectées entre elles, au sein d'un vaste réseau. Depuis plusieurs années, la plupart des groupes criminels se sont lancés dans des activités comme la finance, le high-tech, le détournement des subventions européennes, la cybercriminalité ou le blanchiment d'argent sale. Cette évolution s'explique par l'explosion colossale des revenus illicites. Le produit du crime organisé est actuellement estimé à 500 milliards de dollars, soit environ 5% des échanges commerciaux de la planète, alors qu'il n'était que de 85 milliards il y a 10 ans. Pour recycler leurs énormes bénéfices, *«les entreprises criminelles ont investi tous les secteurs et raisonnent comme n'importe quelle entreprise, en terme de marchés et non plus en terme de marchandises»* souligne Raymond Kendall, secrétaire général d'Interpol. Actuellement, les puissances criminelles s'intéressent aux nouveaux créneaux qui offrent rapidement de fortes rentabilités, avec peu de coûts et beaucoup de bénéfices à la clé comme par exemples : le trafic d'êtres humains qui connaît un développement extraordinaire dans les pays de l'Est ; le trafic d'espèces animales protégées ou encore, celui des déchets toxiques qui connaît une forte croissance.

TYPOLOGIE DU CRIME-BUSINESS

La mafia est présente dans 42 pays (Cosa Nostra) et prolifère en prédation des économies de la plupart des états occidentaux. La classification reprise ci-dessous est inspirée du livre *«Le Crime organisé»* et de l'enquête menée par le magazine *l'Expansion*.

LES 4 MAFIAS ITALIENNES : Cosa Nostra (Sicile) qui compte 120 familles, dont la moitié dans la région de Palerme et 6.000 membres. Ses activités sont très variées : stupéfiants, racket, fraude aux subventions européennes, contrebande de cigarettes... ; la Camorra (Naples et Campanie) qui comprend plus de 100 clans et 7.000 affiliés ; la Ndrangheta (Calabre) avec 150 cellules criminelles et 6.000 membres qui serait la plus riche de toute ; Sacra Corona Unita (Pouilles) qui ne comprend que 32 familles.

LA MAFIA ALBANAISE : Elle compte 50.000 hommes en Albanie et de nombreux petits groupes de 15 à 20 personnes répartis un peu partout en Europe. Les parrains sont très proches des politiciens locaux et contrôlent surtout le trafic des êtres humains, la prostitution, l'immigration clandestine et le narcotrafic (notamment l'héroïne en Allemagne, Autriche, Suisse et Pays Scandinaves).

LA MAFFYA TURQUE : Elle comprend une dizaine de clans turcs et kurdes qui prospèrent grâce à des liens étroits avec les politiciens locaux de tous bords (du mouvement nationaliste des Loups gris aux séparatistes kurdes du PKK). Les activités mafieuses concernent principalement le trafic d'héroïne entre l'Afghanistan et l'Europe, la contrefaçon, le racket et les jeux clandestins.

LES GANGS RUSSES : Pour les criminologues, ce ne sont pas de vraies mafias mais des gangs qui se répartissent en 5.000 clans comprenant 100.000 hommes. Très intégrés dans l'économie privée depuis la vague de privatisations, ils contrôlent licitement 85% des banques commerciales russes. Les activités criminelles des gangs se concentrent dans le narcotrafic, les armes, le pillage des entrepôts d'Etat et le contrôle des activités «financières» locales.

58. Quelles sont les principales conséquences du climat mondial d'insécurité économique ?

MENACE TERRORISTE, UN ORDRE MONDIAL FRAGILISÉ (2004)

D'après les analystes de l'*Expansion*, «*La mondialisation vit sur un volcan. Si la croissance est enfin de retour, partout règne l'incertitude politique et financière*». Il semble que le nouvel ordre mondial n'a jamais paru aussi fragilisé par la menace terroriste. Pour François Heisbourg, directeur de la Fondation pour la recherche stratégique, de plus en plus «*les organisations terroristes cherchent à avoir un impact maximal sur l'opinion internationale en visant des cibles qui symbolisent les échanges d'hommes, de marchandises, les échanges culturels, tout ce qui fait la mondialisation.*»

UN CLIMAT D'INSÉCURITÉ ÉCONOMIQUE

Cette menace permanente a pour effet de freiner la circulation des hommes et des marchandises, tout en maintenant sous pression le prix du pétrole. Or, la présence accentuée de ce risque se développe au moment même de l'abyssal déficit commercial américain et des déséquilibres enregistrés dans la sphère financière, lesquels atteignent actuellement une ampleur sans précédent depuis la Seconde Guerre mondiale. Dans ce contexte de grande fragilisation internationale vient se surajouter la baisse du dollar, laquelle, de son côté, risque de déclencher une guerre monétaire et relancer le protectionnisme. Cette conjonction crée un climat d'insécurité économique accentué par le fait que la plupart des pays industrialisés voient peu à peu partir leurs usines et leurs emplois dans les pays émergents, à une échelle encore jamais vue.

LES PRINCIPALES CONSÉQUENCES

Parmi les épiphénomènes économiques et financiers résultant de ce climat d'insécurité, il y a lieu de citer :

- . Les surcoûts liés aux lourdes dépenses de sécurité.
- . Le ralentissement du transport des marchandises par bateau et par avion du fait des mesures de contrôle.
- . L'envolée des primes d'assurance.
- . La réduction des voyages d'affaires au minimum.
- . La réduction des longs trajets aériens pour les touristes et l'évitement de certaines destinations au Moyen-Orient et en Asie.
- . Le comportement prudent des multinationales via un recul des investissements dans certains pays à risque affectant indirectement les cours boursiers.
- . La hausse du prix du baril de pétrole à des niveaux importants de nature à raboter le pouvoir d'achat des consommateurs occidentaux.

LES PAYS FORMELLEMENT INTERDITS

Liste des pays dont les voyages d'affaires et privés sont formellement déconseillés selon le ministère des affaires étrangères. Dans tous les pays visés par le Quai d'Orsay, les représentants français, touristes et expatriés sont censés vivre avec une «épée de Damoclès» au-dessus de leur tête.

Afghanistan
Birmanie
Burundi
Colombie
Daghestan
Equateur (*frontière colombienne*)
Erythrée
Géorgie
Inde (*Jammu et Cachemire*)
Ingouchie
Irak
Kirghizistan
Liberia
Malaise (*Etat de Sabah, Bornéo*)
Namibie (*frontière angolaise*)
Ossétie du Nord

Philippines (*Midanao, Palawan, Basilan, Tawi-tawi, Sulu*)

Rép. Démocratique du Congo

Rwanda (*frontière Burundaise*)

Sierra Leone

Somali

Tadjikistan

Tchad

Tchéchénie,

Ouganda

Source : Ministère des affaires étrangères

59. En quoi l'E-achat peut-il devenir un puissant levier d'économies pour les entreprises ?

E-ACHATS, LA FRANCE EN RETARD

Dans la continuité du plan TIC-PME 2010 lancé fin 2005 par le gouvernement, la *Fevad* (Fédération des entreprises de vente à distance) a édité un livre blanc intitulé «*Le commerce électronique interentreprises : un enjeu majeur pour l'économie française*». Selon elle, le constat en France est relativement alarmant en matière de commerce en ligne dans le cadre des relations interentreprises. Alors que l'e-commerce de type B to C et grand public profite d'une croissance élevée de +53% (moyenne pour 2005), le commerce en ligne B to B accuse un retard très important par rapport aux autres pays industriels comparables. Estimé entre 40 et 50 Md€, le CA du commerce électronique B to B représente actuellement moins de 20% de celui du B to C, sachant que seulement 1 entreprise sur 5 effectue plus de 5% de ses achats en ligne (hors production) et ce principalement dans les nouvelles technologies, l'automobile, l'aéronautique et l'industrie chimique. L'écart français en matière de e-achats est aujourd'hui de 1 sur 10 par rapport aux Etats-Unis et place la France en 4^e position européenne derrière le Royaume-Uni (44%), l'Allemagne (35%), l'Espagne (25%) mais devant l'Italie (13%).

UN POTENTIEL ÉLEVÉ D'ÉCONOMIES

Pourtant l'e-achat (ou E-procurement) est devenu un puissant levier d'économies pour les entreprises utilisatrices. Il permet, par exemple, de proposer aux salariés de l'entreprise ainsi qu'aux filiales, agences et éléments détachés, de pouvoir commander directement via l'Intranet à partir de catalogues électroniques présentés par les fournisseurs eux-mêmes. Après sélection des fournisseurs et négociation d'un contrat cadre avec chacun d'eux, tous les produits standards utiles à l'entreprise entrent dans un magasin virtuel en vue de pouvoir être livrés dans les mêmes délais et aux mêmes prix pour tous. Ainsi selon Max-Henri Pollack, directeur des achats chez *Spie* «*Grâce à nos cybercatalogues, tous les chefs de chantier paient les brouettes le même prix. Et ils sont livrés dans les 48 heures.*»

Un autre grand centre d'intérêt est que l'e-achat renforce le rôle du service achat en évitant aux fournisseurs de court-circuiter le service et d'«embobiner» les clients internes. Alors que les procédures administratives sont simplifiées à l'extrême grâce à l'EDI, «*l'acheteur sait exactement combien pèse sa société sur le marché et peut négocier sur les volumes*». Selon Alain Alleaume, consultant, «*L'achat de produits standards sur Internet remet en cause les méthodes de travail, les périmètres de la fonction achats et peut aller très loin dans l'interdépendance clients-fournisseurs*». D'après lui, le cybercatalogue rend inutile le travail des approvisionneurs en les obligeant à se concentrer davantage sur la sélection des fournisseurs et la négociation. Pourtant du côté des fournisseurs, la crainte de la systématisation de l'e-achat est que celle-ci favorise une politique de sélection des plus forts en réduisant la concurrence parmi tous ceux qui ne peuvent se mettre aux normes informatiques, à des règles d'organisation drastiques ou qui refusent les contrats cadres.

LES AUTRES MÉTHODES DE L'E-ACHAT

Au-delà de l'usage du cybercatalogue, il existe d'autres options reliées à l'e-achat alors même que la culture française actuelle des achats est encore semble-t-il, dans son ensemble, aux antipodes de l'esprit de ces procédés. Pourtant, la plupart des places de marché en ligne proposent diverses méthodes intéressantes complétant l'acte traditionnel d'achats :

. Enchères

A l'initiative du vendeur et selon un éventuel prix de réserve (prix minimum acceptable pour le vendeur), l'acheteur peut faire une offre de prix qui peut démarrer très bas en fonction des conditions du marché tout en suivant l'évolution des prix en temps réel grâce aux informations disponibles sur l'Internet.

. Enchères inversées

A l'initiative de l'acheteur, le principe consiste à fixer un prix départ plafond pour un marché défini en faisant en sorte que la dynamique des prix baisse en fonction des offres successives de la concurrence entre fournisseurs.

. Sourcing

Il s'agit de la recherche de nouveaux fournisseurs avec analyse de leurs offres grâce à l'usage de logiciels spécialisés (ex. Ariba sourcing 4.4). La méthode du sourcing permet :

- . La gestion et l'actualisation des appels d'offre associées le plus souvent à des fonctions de scoring ;
- . L'aide à la décision avec fonctions d'optimisation en temps réel permettant d'analyser la performance des achats réalisés ;

- . La simulation de coûts totaux en vue d'analyser différents scénarii ;
- . Un système d'enchères permettant de sourcer les catégories de dépenses les plus complexes ;
- . Une base de connaissances sur le marché et les produits ;
- . Des enchères multilignes initiées par le vendeur.

. **Négociations en ligne**

Sorte d'enchères en ligne, il s'agit d'informer en temps réel tous les acteurs (fournisseurs et clients) des offres réelles reçues par les uns et les autres. Ce type de système conduit à une forme de transparence qui «oblige à se décarcasser, être réactif et investir dans la logistique» d'après Alain Alleaume mais qui peut, il est vrai, induire dans certains cas des effets pervers :

- . Aseptisation technologique des achats aux prix les plus bas en jouant négativement sur la qualité globale de la prestation ;
- . Difficulté à établir des relations pérennes en échange d'engagements réduits sur les prix et la qualité ;
- . Entente sur les prix entre fournisseurs ;
- . Evacuation du talent de négociateur de l'acheteur qui contrôle plus les prix qu'il n'agit sur eux ;
- . Pratique déguisée de *cost killer* dans le but de saucissonner l'offre des fournisseurs en perdant, au passage, la véritable valeur ajoutée des meilleurs qui sont souvent un peu plus chers mais aussi beaucoup plus fiables.

PETIT LEXIQUE DES PLACES DE MARCHÉS EN LIGNE

- . **Contrat cadre** : Contrat entre le client et son fournisseur fixant les prix pour une période donnée.
- . **EDI** : Echange de données informatisées réalisé selon une norme de transmission des données sur ligne spécialisée.
- . **E-procurement** : Solution informatique dédiée spécialement à l'achat en ligne.
- . **Place de marché virtuelle privée** : Place organisée par un grand groupe et qui est réservée à ses fournisseurs qualifiés.
- . **Place de marché virtuelle publique** : Plate-forme informatique administrée par un opérateur sur laquelle acheteurs publics et fournisseurs privés se connectent.
- . **Qualifier** : Intégrer un fournisseur répondant aux critères fixés par l'entreprise.