

Proposition paper#1 :

LA CONFIANCE ET LE SUCCES A L'EXPORT

Executive digest :

La Fabrique de l'Exportation a mené un travail sur le rôle de la confiance dans le succès à l'exportation ; ce travail s'appuie sur des études réalisées par des chercheurs en commerce international, les contributions des différents membres ainsi que les discussions menées au sein du think tank¹.

Les travaux du think tank ont d'abord mis en évidence dans quelle mesure la confiance influe sur la création de relations d'affaires internationales ; ils ont ensuite mis en évidence les erreurs d'appréciation dans la création de relation d'affaires qui résultent de la déstabilisation subie à l'étranger par les exportateurs ; ils ont enfin conclu à l'importance des médiateurs culturels commerciaux dans la mise en place d'une politique commerciale export durable.

Nous avons exprimé dans ce document les principaux enseignements des travaux du think tank, présentés en 3 groupes de recommandations et étayées par des témoignages de membres :

1. La création de confiance est au cœur de votre démarche commerciale export ;
2. Les différences culturelles sont le principal frein à l'efficacité de vos relations d'affaires internationales ;
3. Misez sur les médiateurs commerciaux pour réussir à l'exportation.

¹ Cf. crédits en page7

1. La création de la confiance est au cœur de votre démarche commerciale export

La confiance interentreprises est un facilitateur des échanges internationaux ; elle rend en effet possible le partage d'information et facilite l'adaptation de la relation commerciale aux retours du marché et aux évolutions des partenaires. Mais s'exerçant entre deux acteurs lointains et différents, la confiance interentreprises à l'export a des caractéristiques très différentes de celle que l'on expérimente dans les affaires domestiques.

Nous cherchons ici à mettre en évidence les caractéristiques de confiance interentreprises à l'exportation.

- La pratique (et donc la définition) de la confiance interentreprises varie d'un pays à l'autre : « se faire confiance » n'a pas le même sens en Chine ou en France. On peut illustrer les pratiques diverses de la confiance au travers des exemples de la Chine et des Etats-Unis :
 - Aux Etats-Unis la confiance inter personnelle avec un exportateur français semble immédiate (comportement personnel chaleureux) ; la confiance interentreprises croit progressivement au fur et à mesure des affaires qui sont (bien) faites ; les affaires auront donc tendance à se décider rapidement mais sur des petits enjeux, puis à monter en puissance progressivement ; un partenaire américain qui accorderait toute sa confiance dès le début serait donc suspect.
 - En Chine, une entreprise ne fait des affaires qu'après avoir suffisamment établi la confiance avec le partenaire français ; la première partie de la relation d'affaires va donc consister à essayer de construire la confiance sans faire d'affaires (diners, envois de devis, visites de délégations, etc.) ; une fois que la confiance sera créée les affaires pourront commencer, et seront susceptibles d'être tout de suite intenses.
- La confiance entre deux entreprises peut reposer sur les facteurs suivants :
 - Le cadre institutionnel : la force du contrat, l'équité de la justice (et la capacité à obtenir l'exécution des décisions de justice), la protection de la police et des services de l'Etat, l'utilisation de labels de qualité, la référence à des normes, etc.
 - Le contrôle social : l'importance de la réputation dans le pays, la régulation par les organisations professionnelles, par le corps social lui-même, etc.
 - La vérification régulière des termes de l'échange par des tiers de confiance : contrôle qualité par des tiers de confiance, etc.
 - La relation interpersonnelle entre les représentants des deux entreprisesL'exportateur doit essayer de comprendre, dans chaque pays où il travaille, sur quoi repose la confiance entre deux entreprises qui travaillent ensemble.
- Les études mettent en évidence deux groupes de pays pour l'origine de la confiance :
 - Des pays où la confiance interentreprises repose en grande partie sur le cadre institutionnel et le contrôle social : Allemagne, Pays nordiques, Etats-Unis, Japon ; dans ces pays la confiance entre les partenaires.
 - Des pays où le cadre institutionnel est moins fort, et où la confiance se fonde sur la vérification régulière des termes de l'échange et les relations interpersonnelles (Asie hors Japon, France, Moyen-Orient et Maghreb).

- Il existe également une notion de confiance de pays à pays, fondée sur les relations qu'entretiennent ces pays, leur histoire et leur image ; il est important de se faire une idée de la confiance du pays envers la France, qui résulte souvent de l'histoire
 - Les anglais ont ainsi tendance à faire plus confiance aux néerlandais qu'aux français, et de fait le Royaume-Uni commerce beaucoup plus (30%) avec les Pays-Bas qu'avec la France.
 - La France inspire confiance dans les pays émergents de par son origine européenne, signe de qualité et d'exigence. Ainsi l'origine France inspire-t-elle plus confiance que l'origine pays émergents.
- Comment s'organiser pour créer la confiance nécessaire aux ventes export :
 - Aux Etats-Unis : il faudra que vous mettiez en évidence que vous êtes : *reliable, predictable, fair* ; on peut ajouter aussi « readability » / transparence.
 - En Chine : passez le temps nécessaire à créer la confiance sans faire d'affaire, ne soyez pas impatient c'est comme ça que ça marche, pas autrement
- Adapter votre offre au degré de confiance que vous pourrez créer :
 - inutile de proposer des partenariats à fort degré d'interdépendance si vous pensez que vous aurez du mal à établir la confiance avec vos prospects export :
 - Préférez des relations d'affaires à faible interdépendance des parties au contrat dans les pays où vous sentez que votre entreprise n'inspire pas assez confiance, ou appuyez-vous sur un partenaire local pour délivrer une partie de l'offre que vous proposez
 - Mettez sur le partage de données et la collaboration pour une meilleure efficacité avec les partenaires avec lesquels vous avez établi une relation de confiance.

Témoignages de membres du Think Tank:

« Les 10 ans que j'ai pu passer aux USA m'ont démontré que les américains accordent finalement assez peu d'importance à l'origine du produit. Pour un américain un produit français est surtout un produit européen, ce qui inspire confiance globalement. » (Xavier LALANDE)

« Même dans les zones plutôt pro-françaises (Amérique Latine par ex), je sens tout de même toujours un peu de méfiance. Trop se reposer sur l'idée que les français sont appréciés serait une erreur. Au Brésil par exemple, certes on aime les français, mais cela aura peu d'impact lors des négociations ! » (Arnaud LEURENT)

« Un point important avec les Allemands est la définition des objectifs et l'épuisement de l'examen du projet avant sa mise en œuvre (« Auseinandersetzung »). En Allemagne, les projets sont toujours séquentiels. La « manière de penser » n'est pas la même dans les deux pays, chacun doté d'une forte culture. » (François CHEVILLARD)

« La confiance est tout sauf binaire. On ne peut pas dire : elle existe / elle n'existe pas. Si elle n'existe pas avec un partenaire, il faut s'abstenir de faire des affaires avec ce partenaire. Mais elle doit s'établir, et c'est toujours le résultat d'un processus plus ou moins long, plus ou moins complexe. Naître et croître. De plus la confiance a une tendance naturelle à l'érosion, il faut donc l'entretenir activement, ne jamais la considérer comme acquise. » (Fabien BUHLER)

« Les pays du Maghreb travaillent beaucoup plus au « feeling » que nous, attention à ne pas trop exiger de reporting dans les pays africains par exemple » (Xavier LALANDE)

2. Les différences culturelles constituent un frein à l'efficacité de vos relations d'affaires internationales

La négociation à l'étranger implique une perte de repères professionnels dus à la fréquentation d'une culture et de comportements complètement différents de ceux du pays domestique ; l'exportateur doit essayer de prendre conscience de cette déstabilisation, et apprendre à la gérer ; dans la création de relations d'affaires internationales il doit trouver le chemin critique entre humilité et confiance en soi.

- Tout exportateur doit être convaincu que les interlocuteurs étrangers qu'il a en face de lui pensent et fonctionnent d'une façon profondément différente de lui ; il faut accepter l'idée que leurs cerveaux sont programmés différemment.
- Inconsciemment les exportateurs sont perturbés par cette différence, qui résulte en :
 - une perte de repère pour l'exportateur, qui ne décrypte pas pleinement les comportements de ses interlocuteurs
 - une perte des règles élémentaires de prudence ou de rentabilité.
- La première chose est d'en prendre conscience : l'exportateur doit apprendre à prendre conscience de la perturbation mentale dont il est l'objet à l'étranger, pour en sentir les conséquences négatives.
- La deuxième chose est d'en parler ouvertement avec votre interlocuteur étranger, éventuellement sous forme d'humour, dans une démarche d'apprentissage mutuel : votre interlocuteur peut très bien ressentir la même chose et sera rassuré que vous soyez conscient des différences entre vos deux manières de voir les choses, de travailler, etc. Cela ne nuit pas à l'objectif commun ; au contraire, en parler montre que l'objectif commun est plus important que les perturbations culturelles.
- Quand vous vous engagez avec de nouveaux interlocuteurs soyez à la fois assertif et humble :
 - Humilité : respect de l'environnement du pays que vous prospectez, humilité sur ce que vous en comprenez, etc.
 - Confiance en vous : sur ce que vous proposez, sur ce que vous faites avec succès dans d'autres pays, à commencer par la France.
- Dans votre approche, montrez que votre entreprise est capable de s'adapter :
 - qu'elle est « Market oriented », c'est-à-dire qu'elle est organisée pour tenir compte aux retours des utilisateurs et des clients ;
 - qu'elle est « Learning oriented » c'est-à-dire qu'elle est organisée pour apprendre et tirer parti des contextes mouvants.

Ceci rassurera votre interlocuteur car ce sont les points clés du succès commercial dans toutes les cultures.

Témoignages de membres du Think Tank:

« Davantage déstabilisé en Allemagne qu'en Ouzbékistan ou en Côte d'Ivoire ! Sur le moment. On retrouve ce cas de figure avec les Japonais. En fait, dans ces deux pays, la manière de penser est très différente de la nôtre. » (François CHEVILLARD)

« Expériences USA : devant le côté un peu « cool » des clients/partenaires américains (on s'appelle par son prénom rapidement), les Français peuvent penser que l'affaire est faite...En réalité, les relations « relaxes » aux USA ne traduisent pas du tout un avis sur le produit, il y a une totale dissociation. » (Xavier LALANDE)

« Des producteurs envoient leurs vins en Chine ou en Russie, une partie de la marchandise arrive avec des problèmes (étiquettes abimées, bouchons qui coulent etc.), la mise en place de système de contrôle au départ avec photos etc. prend du temps alors que l'acheteur le réclame. En cross-border les vendeurs accordent de la confiance alors qu'ils ne le feraient pas sur le marché domestique, en l'absence totale de paramètres de contrôle, ce qui rend la relation commerciale dangereuse. » (Anne MARTEL-REISON)

« Cultiver l'ambition des objectifs et la modestie dans l'action ; mettre en place quelques méthodes et outils de « retour d'expérience » : enquêtes clients – intégration de la mesure de satisfaction et des mesures correctrices dans l'analyse des résultats, et dans le contrat avec le partenaire. » (François CHEVILLARD)

« On peut mettre longtemps, avec beaucoup d'effort, pour créer puis élever la confiance, et il suffit d'un instant pour la réduire à un niveau plus faible, voire la détruire complètement. » (Fabien BUHLER)

3. La recherche de *médiateurs commerciaux* est un facteur clé de succès pour votre exportation

La très grande difficulté à créer des relations de confiance avec des individus et des entreprises lointains culturellement doit inciter les exportateurs à se rapprocher de médiateurs culturels et commerciaux ; il peut s'agir de salariés ayant une double culture (exemple : des franco-chinois, des franco-algériens), de prestataires ou partenaires externes (exemples : des agents, consultants, négociants ayant une double culture, etc.).

- Partant de la difficulté à travailler avec des partenaires qui ont un mode de pensée et une pratique des affaires profondément différente, il faut introduire dans le processus commercial export des ressources à double culture ; ces ressources peuvent être trouvées en interne ou externe :
 - pour les salariés : privilégier dans les recrutements des collaborateurs biculturels, qui ont vécu à l'étranger et ont donc appris à pratiquer deux cultures différentes
 - pour les partenariats BtoB à l'international: privilégier des agents, distributeurs, partenaires commerciaux qui ont une expérience internationale, si possible avec la France ou sinon avec l'Europe.
- Ces ressources peuvent jouer le rôle du tiers de confiance en rassurant votre client :
 - qui appréciera de trouver dans votre équipe quelqu'un qui pense et fonctionne comme lui,
 - qui appréciera de négocier avec une entreprise locale (ou ayant déjà des affaires dans son pays) et dont il peut apprécier avec ses propres grilles d'analyse la réputation, le professionnalisme, l'engagement à servir, etc.
- Lorsque vous prospectez un nouveau pays, commencez par recenser les médiateurs commerciaux qui peuvent vous introduire dans ce pays sans que vous ayez à y dépenser beaucoup de temps et d'argent pour y créer des relations d'affaires basées sur la confiance ; concrètement ceci consiste à regarder s'il existe :
 - des exportateurs français qui vendent dans ce pays et pourraient vous introduire / parrainer /auprès de leurs distributeurs, voir vous y distribuer ;
 - des négociants français spécialisés sur ce pays, qui représentent d'autres entreprises françaises sur ces pays ;
 - des agents export, etc.

Gardez bien à l'esprit qu'il est plus simple de construire un contrat et une bonne collaboration avec un médiateur commercial français plutôt que de travailler directement avec des partenaires étrangers.

- Ne mésestimez pas vos limites, notamment votre capacité à développer vous-même une vraie « connaissance pays » des marchés que vous prospectez :
 - surtout si vous êtes une société industrielle (et non commerciale) : vous avez la compétence produit mais vous devriez acquérir la *compétence pays* auprès d'un tiers
 - pensez à identifier dans votre entreprise les ressources qui ont cette approche bi-culturelle, voire organisez votre société en deux parties : d'un côté la production France et les ventes domestiques, et de l'autre l'exportation et le sourcing international, avec des RH profondément différentes de part et d'autre.
- Recommandations aux organismes support :
 - Proposez aux exportateurs d'analyser lucidement leur capacité à créer suffisamment de confiance pour vendre dans les pays qu'ils prospectent ;
 - Mettez en évidence le temps passé à créer cette confiance par soi-même, et les coûts corollaires (argent, temps)
 - Mettez en évidence les solutions proposées par les médiateurs culturels et commerciaux en capacité d'aider des entreprises de toutes tailles à exporter : Sociétés de conseil, d'accompagnement en développement international, sociétés de commerce, commissionnaire à la vente, exportateurs, agents, qui disposent généralement d'expériences pays et sectoriels sur lesquels les entreprises devraient davantage s'appuyer pour utiliser la confiance qu'ils ont déjà développée dans le pays, à l'image de ce que font d'autres pays comme l'Allemagne ou l'Italie.
 - Laissez les entreprises décider de leur stratégie export après qu'elles ont bien analysé leur capacité (temps et argent) à créer la confiance nécessaire et suffisante pour obtenir des ventes versus le fait de rémunérer un intermédiaire qui bénéficie déjà d'une certaine confiance dans leur secteur dans le pays visé.

Témoignages de membres du Think Tank:

« Pour les partenariats BtoB, privilégiez des agents, distributeurs, partenaires commerciaux qui ont une expérience internationale, si possible avec la France ou sinon avec l'Europe. » (Ismet SAADI)

« Un exportateur français raconte que la première fois qu'il était en Corée il avait fait une tournée de différents clients potentiels avec son distributeur coréen. Il assistait aux réunions, mais personne ne lui parlait, et les prospects ne s'adressaient qu'à son distributeur. Personne ne lui disait même bonjour, ni au revoir, il n'existait pas. Il avait l'impression que son distributeur le tenait volontairement à l'écart du business. N'en pouvant plus au bout du dixième rendez-vous il interpella son distributeur, lequel lui répondit : « c'est normal, ces entreprises ne vous connaissent pas, elles ne vous parlent pas parce qu'ils ne veulent pas perdre leur temps avec vous, parce qu'ils pensaient que vous ne reviendrez jamais les voir une deuxième fois. Car c'est ça l'image que les coréens ont des français et des européens ». Cet exportateur français y est retourné une deuxième fois, puis une troisième fois, une quatrième fois, et là, ils ont commencé à lui offrir un thé et à le saluer. Mais rien, pas de business. Puis un jour l'un des prospects lui a posé une question technique, et en sortant du rendez-vous le distributeur lui a dit : « ça y est, on a vendu ». L'exportateur français était ahuri « mais on n'a rien signé ! ». Ce à quoi le distributeur coréen répondit : « il vous a posé une question technique parce qu'il avait déjà choisi votre produit ; c'est vendu ». Sans l'ouverture d'esprit du médiateur commercial cet exportateur n'aurait jamais réussi à vendre en Corée » (Etienne VAUCHEZ)

Crédits :

Un travail mené par:

Etienne VAUCHEZ (Export Entreprises) et Magali LEMAISTRE (OSCI)

Avec le soutien de :

Claude OBADIA (Professeur à l'ESCE) et Thierry VERDIER (Professeur à l'ENS)

En utilisant les études suivantes :

- "Role of trust in SMEs export performance" by MD Daud Isail, School of Management, Universiti Kebangsaan, Malaysia.
- "Trust accross border" by S. Zaheer et A. Zaheer, University of Minnesota, Minneapolis.
- "Cultural Biases in economic exchange" by L. Guiso, P. Sapienza, L. Zingales, Center for Economic Policy Research.
- "Foreignness-Induced Cognitive Disorientation" by Claude Obadia, Ecole Supérieure du Commerce Extérieur, Paris.

Avec les contributions de :

Maryline BERTHEAU-SOBCZYK (VALIANS), Fabien BUHLER (DEVEXPORT), François CHEVILLARD (MEDICEN), Xavier LALANDE (Indépendant), Arnaud LEURENT (GLOBAL APPROACH CONSULTING), Anne MARTEL-REISON (EOC INTERNATIONAL) et Ismet Saadi (ATLAS DEVELOPPEMENT).

Et les interventions de :

Pierre ACHACH (SURESTREAM PETROLEUM), Pierre ASSEO (WABEL), Léonard AZRIA (ADEFI), Gilles BARISSAT (EUROP-EXPO), Catherine BRIAT (INSTITU DE FRANCE), François CHEVILLARD (MEDICEN), Frédéric D'HUMILY (CIFAL), Jérôme GUILMAIN (KOMPASS), Agathe HARTEMANN (CGI), Aurélie JOURNET (ADEFI), Alexandre LAVOISIER (EUROP-EXPO), Magali LEMAISTRE (OSCI), Raluca MOGOS-DESCOTES (Université de Lorraine), Franck MUTEAU (MAXPERLES), Claude OBADIA (ESCE), Carole OZENNE (RICOL LASTEYRIE), François PREVOST (COACH), Alexandre VALENZA-TROUBAT (MAREX COMMODITIES) et Etienne VAUCHEZ (EXPORT ENTREPRISES).