



La majorité des PME B to B choisissent d'exporter via des distributeurs ou des agents locaux, mais la sélection des partenaires commerciaux à l'export reste un défi majeur. Lors d'une Masterclass animée par Jean-Christophe Gessler, vice-président de La Fabrique de l'Exportation, Hartmut Holzmüller, professeur de marketing à l'université de Dortmund, détaille un outil d'aide à la décision fondé sur sept critères.

Hartmut Holzmüller décrypte les critères clés de la sélection des partenaires commerciaux à l'export

Jean-Christophe Gessler : Quels sont les enjeux de la sélection des partenaires commerciaux à l'export ?

HH : La majorité des PME du secteur B to B choisissent d'exporter via des distributeurs ou des agents locaux, une stratégie qui leur paraît plus simple et moins risquée. La sélection de ces partenaires commerciaux représente alors un facteur clé de succès à l'international. Mais cette sélection reste un réel défi pour les PME, dont la connaissance des nouveaux marchés, l'expérience internationale et les ressources demeurent généralement limitées.

JCG : Quels sont les objectifs et la méthodologie de votre étude ?

HH : L'objectif était de construire un outil informatique d'aide à la décision pour la sélection des partenaires commerciaux à l'export. Notre étude s'appuie d'abord sur les interviews de 19 directeurs généraux et commerciaux de PME allemandes du secteur B to B présentes à l'export. L'analyse de ces cas nous a permis d'identifier les critères de sélection les plus pertinents. Sur cette base, nous avons ensuite construit un questionnaire et mené une enquête en ligne auprès de managers export de PME du B to B. À partir des 141 réponses obtenues, nous avons pu établir, de manière empirique, une pondération des critères de sélection préalablement identifiés.

JCG : Quels ont été les principaux résultats obtenus ?

HH : Nous avons pu vérifier que les partenaires de distribution potentiels ne manquent pas, mais que sélectionner le bon partenaire reste néanmoins un défi majeur pour les PME. Cette étude nous a permis d'identifier sept grandes familles de critères de sélection : la connaissance des aspects locaux, langue, culture, la proximité du marché, accès aux clients, réseau, contacts clés, le savoir-faire technique et commercial, les ressources financières et humaines, l'engagement, l'orientation et l'attitude business, et enfin la « sympathie », c'est-à-dire la confiance mutuelle.

Nous avons constaté que le succès stratégique est surtout influencé par l'engagement, l'attitude commerciale et la proximité du marché, tandis que le succès financier dépend essentiellement des ressources. L'engagement du partenaire apparaît ainsi comme le principal moteur de la réussite commerciale et de la satisfaction finale. La connaissance des aspects locaux, elle, reste considérée comme un facteur de base, sans lequel aucun partenariat ne peut être envisagé.

JCG : Comment fonctionne l'outil d'aide à la décision que vous avez développé ?

HH : Nous avons construit une check-list de questions liées à chacun des sept critères identifiés, selon une procédure de sélection progressive, par étapes. La première étape consiste en une auto-évaluation de l'entreprise exportatrice et de sa capacité à sélectionner un partenaire, qui débouche sur des recommandations concernant le processus de recherche. La deuxième porte sur l'évaluation des partenaires de distribution selon différents critères, intervenant à plusieurs niveaux.

Un premier filtrage s'appuie sur des « critères KO », correspondant aux conditions de base à remplir, comme la connaissance des aspects locaux ou le type de contrat envisagé. On procède ensuite à l'évaluation détaillée des partenaires retenus, avec un système de notation portant sur l'engagement, la proximité du marché ou les ressources. À l'issue de ce scoring, les partenaires potentiels peuvent être classés, l'ultime étape consistant à intégrer les « sentiments intuitifs » comme dimension d'évaluation supplémentaire.