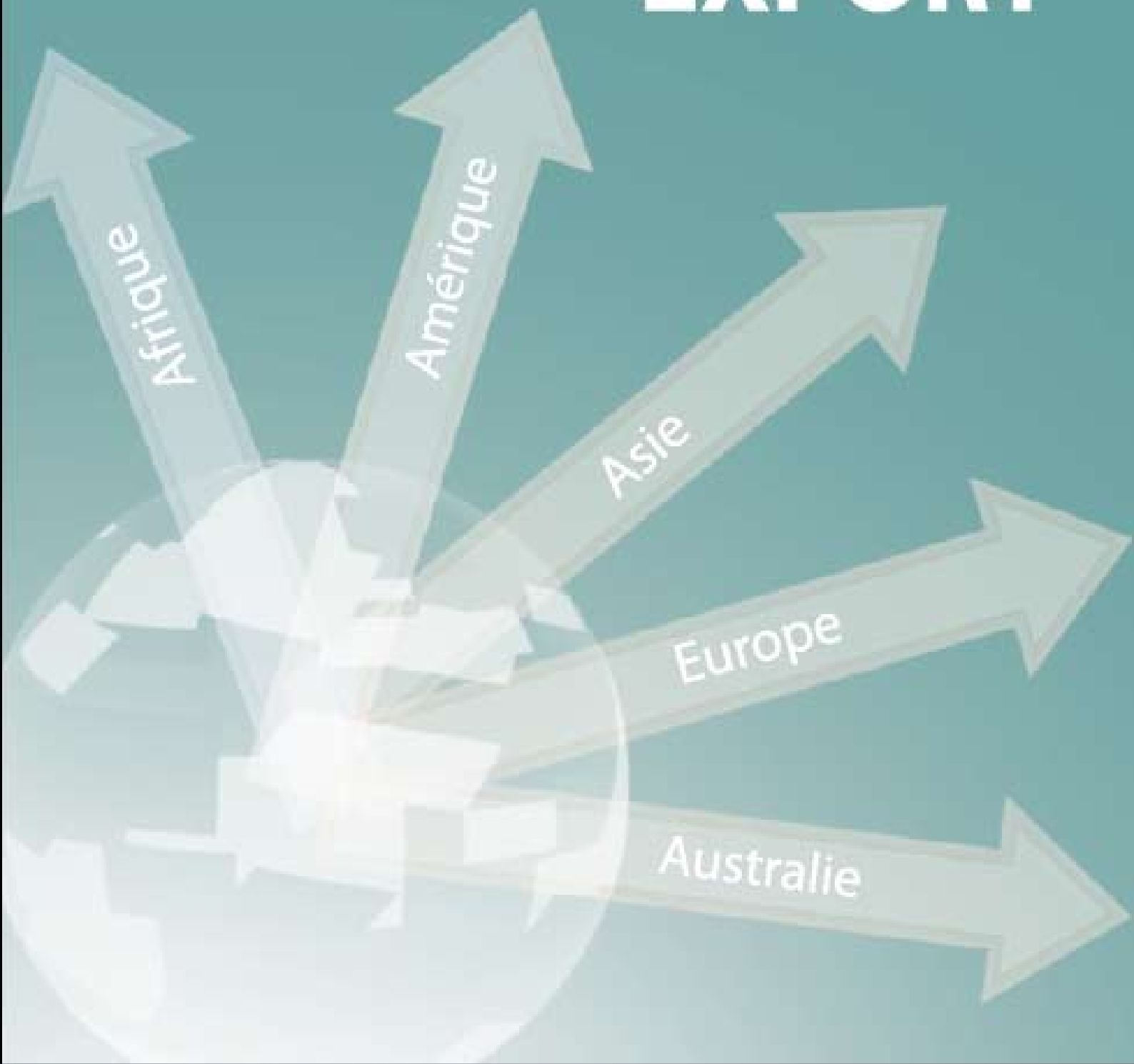


# Guide EXPORT



les Guides CGEM  
**Guide PME**

JANVIER 2012

# Édito

## Chers adhérents,

L'un des défis majeurs du Maroc est de pérenniser un modèle de développement équilibré permettant à la fois d'accélérer sa croissance et de rétablir sa balance commerciale. Pour cela, le challenge consiste à développer davantage les exportations ainsi que les investissements directs étrangers en continuant à consolider sa place de plateforme régionale.

Compte tenu de sa position géographique, le Maroc aurait vocation à jouer en Afrique un rôle pivot, en offrant un accès naturel aux marchés des pays africains mais aussi européens, méditerranéens et américains.

En effet, l'entreprise marocaine, pour son développement, ne devrait pas se limiter pas au marché local mais se tourner également vers la conquête de marchés extérieurs comme objectif premier de son internationalisation.

Ceci suppose l'accélération de la mise à niveau des entreprises exportatrices, la consolidation et la dynamisation des secteurs traditionnels à l'exportation, la diversification de l'offre exportable et l'exploitation optimale des secteurs à avantages compétitifs, le développement des filières sur la base de l'évolution de la demande mondiale et des avantages compétitifs marocains, ainsi que la conquête de nouveaux marchés porteurs ainsi que le développement de la valeur ajoutée dans certains secteurs traditionnellement importateurs.

Ainsi, la réussite de ce challenge qu'est l'export à travers notamment la mise à niveau de l'entreprise exportatrice nécessite également une bonne préparation de l'entreprise à l'export ainsi qu'une bonne approche des marchés cibles.

A cet égard, la CGEM, soucieuse de répondre aux besoins de ses adhérents dans leur démarche à l'export, et plus précisément, les petites et moyennes entreprises non encore exportatrices, a eu le plaisir de réaliser ce Guide afin de vous accompagner vers la réussite sur les marchés étrangers.

Nous restons à votre écoute pour toutes les remarques et apports que vous pourriez juger utile d'y voir figurer à l'avenir.

Bonnes prospections et surtout bonnes affaires !

**Abdelhakim MARRAKCHI**  
**Président du Pôle Compétitivité et Croissance**

# Sommaire

<b>Introduction</b>	<b>04</b>
<b>1. Pourquoi un accompagnement à l'export ?</b>	<b>05</b>
<b>2. Quelle est la démarche d'un guide à l'export ?</b>	<b>06</b>
<b>3. Quelles sont les étapes du processus lié à l'export ?</b>	<b>07</b>
<b>Etape 1 :</b>	
Diagnostic export	08
Diagnostic interne	08
L'entreprise	08
Les potentialités d'exportation	09
Les objectifs d'exportation	09
Le produit	09
Les prix	09
La communication	11
La distribution	11
L'expérience	12
La Recherche & Développement	12
<b>Etape 2 :</b>	
Choix des marchés étrangers	13
Marchés cibles	13
Opportunités et menaces	14
<b>Etape 3 :</b>	
Développement de la stratégie marketing	15
La stratégie Produit	15
La stratégie commerciale et de distribution	15
La stratégie de Communication	15
<b>Etape 4 :</b>	
Choix d'un mode de distribution	16
Les facteurs liés à l'entreprise	16
Les facteurs liés au produit	16
Les facteurs liés au marché	16
<b>Etape 5 :</b>	
Choix des moyens de financement	16
Préfinancement à l'exportation	17
Mobilisation de créances sur l'étranger	17
L'affacturage	17
Les crédits de prospection commerciale	17
<b>Comment maîtriser son développement à l'export ?</b>	<b>18</b>
Prendre en compte les spécificités de l'export	19
Tenir compte des difficultés culturelles	19
Rechercher des informations fiables	19
Evaluer correctement les coûts d'approche des marchés étrangers	19
Connaître les risques de l'export	19
Les erreurs à éviter	20

The background features a semi-transparent globe with a grid of latitude and longitude lines. Five large, light-colored arrows radiate from the center of the globe, each pointing towards a different continent. The arrows are labeled with the names of the continents in French: 'Afrique' (Africa), 'Amérique' (America), 'Asie' (Asia), 'Europe', and 'Australie' (Australia). The text 'Introduction' is overlaid in a large, white, serif font across the center of the globe and arrows.

# Introduction

Au cours des dernières décennies, le Maroc a opéré de nombreux choix stratégiques visant la libéralisation et l'ouverture de l'économie marocaine.

Ainsi, le programme de réformes visant à moderniser l'économie marocaine depuis les années 1980 a permis la libéralisation du commerce intérieur et la déréglementation des prix, la libéralisation du commerce extérieur et l'assouplissement du régime de change, la déréglementation et la libéralisation du système bancaire ainsi que le lancement de programmes de privatisation.

En 1995, le Maroc a opéré son intégration à l'OMC et l'ouverture croissante de son économie sur le monde. Les objectifs de cette adhésion concernent la facilitation des relations commerciales avec les pays membres, l'intégration à un processus de modernisation de l'économie nationale et du commerce extérieur, la signature de nombreux Accords de Libre-Echange entre 1997 et 2007 permettant d'ouvrir le Maroc sur un marché de plus d'un milliard de personnes et un arrimage au grand projet européen par l'accès au Statut Avancé en 2009.

Cette politique ambitieuse d'ouverture à l'international a pour objectif de réduire le déséquilibre de la balance commerciale en créant pour l'entreprise marocaine un environnement favorable au développement de l'export. En effet, la croissance de l'entreprise passe par la pénétration de nouveaux marchés et donc par l'export.

L'entreprise exportatrice devra mettre en œuvre une démarche planifiée à l'exportation afin de réduire les risques liés au développement des affaires sur les marchés étrangers, d'obtenir de l'aide financière, une croissance des ventes plus stable et plus continue dans le (les) pays ciblé(s) et enfin être proactif et non réactif.

La CGEM a donc conçu, spécialement à votre intention, une démarche par étape qui vous guidera vers la réussite sur les marchés étrangers.

Avoir un plan d'action et une démarche planifiée augmentent de façon considérable les chances de réussite d'une entreprise sur les marchés étrangers !

## 1. Pourquoi un Accompagnement à l'Export ?

Ces choix ont permis au Maroc, au cours de la dernière décennie, d'enregistrer de bonnes performances économiques et des améliorations significatives en matière de développement humain.

Cependant, le Maroc ne réalise pas encore son plein potentiel de croissance. Selon l'étude Vision 2020 menée par la CGEM, 5 défis devront être relevés au cours de la prochaine décennie. Pour répondre à ces défis, le Maroc doit s'engager résolument dans un nouveau modèle de croissance davantage orienté vers l'export et l'investissement productif.

L'export est en effet vecteur de croissance et de développement que ce soit au niveau macro-économique ou micro-économique. Ainsi, pour une PME, l'export peut être un axe de croissance et de développement, à condition que cette démarche fasse l'objet d'une préparation structurée. À l'inverse, un éventuel échec peut fragiliser l'entreprise.

**Ainsi, une démarche planifiée à l'exportation permet de :**

- Réduire les risques liés au développement des affaires sur les marchés étrangers;
- Obtenir une croissance des ventes plus stable et plus continue dans le (les) pays ciblé(s);
- Être proactif et non pas réactif.

C'est dans cette perspective qu'il est impératif d'avoir un plan d'action et une démarche planifiée, ce qui augmentera sans doute les chances de réussite d'une entreprise sur les marchés étrangers !.

## 2. Quelle est la démarche d'un Guide à l'Export ?

Le développement international est différent de celui à l'échelle nationale ou locale, il est donc important de bien préparer une démarche d'exportation en établissant un diagnostic export de l'entreprise afin de mesurer sa capacité d'exportation en matière de ressources (financement, ressources humaines, communication client..), de compétitivité (produit original, viabilité du projet) et d'analyse (informations sur l'export, rentabilité du projet).

**Un Guide Export vise à répondre essentiellement aux questions suivantes :**

### 1. Pourquoi voulez-vous exporter ?

Souhaitez-vous simplement développer vos ventes, ou encore développer votre présence dans un pays de manière plus approfondie pour renforcer une position déjà acquise, ou élargir votre offre à d'autres pays ?

### 2. Quel intérêt présente l'exportation pour votre entreprise ?

Vendre à l'export présente de multiples avantages : augmenter les ventes, accroître sa notoriété, élargir son marché, accroître ses marges et dynamiser l'entreprise.

### 3. Est-il plus difficile de vendre à l'étranger qu'au Maroc ?

Il est certain que l'approche est plus délicate que la vente au Maroc car il faut tenir compte des cultures propres à chaque pays, de la langue et de l'organisation des échanges souvent fort différente d'un pays à l'autre. Vendre à l'export nécessite un état d'esprit d'ouverture et d'adaptation aux pays ciblés.

### 4. Pouvez-vous citer un organisme d'information et d'aide à l'exportation ?

Avant de se mettre à exporter, il est vivement conseillé de s'informer au maximum sur le pays envisagé et ses habitudes de consommation ou d'investissement.

### 5. Selon vous, que faut-il savoir sur un pays pour y exporter ?

Il faut disposer d'un minimum d'informations sur le pays cible choisi : est-ce un pays stable politiquement ? Comment évolue la croissance économique ? Quelle est la monnaie du pays ? Quelle est la culture du pays ?

### 6. Quels sont les risques de vendre à l'étranger ?

Il convient de ne pas sous-estimer les multiples risques liés à la vente à l'international. Le plus important est le risque de non paiement si l'on n'a pas pris les dispositions nécessaires; il existe également le risque lié au change.

### 7. Votre entreprise a-t-elle le potentiel nécessaire pour exporter ?

Il est nécessaire, en effet, que votre entreprise présente une situation financière satisfaisante et de réelles capacités d'ouverture à l'étranger (compétence des équipes, adaptabilité de la production à la demande étrangère).

### 8. Connaissez-vous les principaux obstacles rencontrés par les PME dans leur développement à l'international ?

Les opérations de commerce international présentent des obstacles d'ordre culturel (barrière de la langue, différence de culture) mais également des risques économiques et financiers (risque de non paiement par exemple).

**Cette démarche passe par les principales étapes suivantes :**

- Le bilan des ressources internes de l'entreprise : financières, humaines, techniques, commerciales;
- L'identification des points forts et des axes d'amélioration et de développement;
- La synthèse sur la capacité de l'entreprise désirant s'internationaliser;
- Les matrices de décision et recommandations;
- Le ciblage de marchés potentiels;
- La définition d'un plan d'action pour le développement international;
- Le suivi du plan d'action.

# Quelles sont les étapes du processus lié à l'Export ?



**Pour définir les stratégies d'exportations adaptées à leurs besoins, le processus à l'export axé sur les principes généraux régissant l'exportation décrit les 5 étapes suivantes :**

- **Etape 1** : Diagnostic export;
- **Etape 2** : Etude et sélection des marchés étrangers;
- **Etape 3** : Développement de la stratégie marketing;
- **Etape 4** : Choix d'un mode de distribution;
- **Etape 5** : Choix des moyens de financement.

## 1. Diagnostic export :

À cette étape, il s'agit d'évaluer votre aptitude à exporter. Êtes-vous prêt pour l'exportation?

**Une démarche d'exportation peut devenir très coûteuse en temps et en argent si on ne s'assure pas d'avoir :**

- Un produit ou un service concurrentiel à offrir (votre avantage distinctif);
- Des ressources financières adéquates;
- Une capacité de production suffisante;
- L'engagement de la direction.

Il est donc primordial, avant de faire un plan à l'exportation, de bien évaluer les forces et les faiblesses de l'entreprise. En répondant aux questions d'un diagnostic-export, vous aurez une meilleure idée du niveau de préparation de votre entreprise et serez en mesure de connaître les faiblesses nécessitant une amélioration avant d'aborder un marché étranger. Cette étape est cruciale, car elle peut faire la différence entre la réussite et l'échec sur le marché international.

**Le Diagnostic s'exprime en deux dimensions :**

- Le diagnostic interne : il présente les forces (atouts) et faiblesses de l'entreprise et de ses fonctions.

- Le diagnostic externe : il s'agit des menaces et opportunités (attraits) liées aux différents environnements des marchés cibles.

Les diagnostics interne et externe vont déterminer et évaluer les potentiels stratégiques et opérationnels de l'entreprise face à des projets d'export. De même, ils vont orienter l'action stratégique et commerciale.

## 1. Diagnostic interne

Il représente une étape fondamentale lors du processus d'accompagnement d'exportation. Il permet à l'entreprise exportatrice de mettre le point sur ses avantages concurrentiels et ses objectifs et priorités d'exportation en tant que gestionnaire. En réalisant un diagnostic export, l'exportateur renforce son aptitude à réussir à l'international.

Avant de se lancer dans son projet d'exportation, il est primordial pour une entreprise d'évaluer sa capacité à exporter. Cet exercice, appelé « le diagnostic export », permet d'évaluer les ressources internes (humaines, financières et de production), l'avantage concurrentiel, ainsi que les objectifs et priorités de l'entreprise. L'analyse de ces différents facteurs détermine la capacité d'exportation de l'entreprise et ses chances de réussite sur un marché étranger. Cette partie résume en neuf étapes les points sur lesquels devrait s'attarder une entreprise lors de la réalisation de son diagnostic export (ces étapes ont été développées par LAVAL TECHNOPOLE: le centre des affaires internationales de Laval).

### 1. L'entreprise

Une entreprise qui a démarré depuis quelques années possède certainement une solide expérience dans le milieu des affaires et maîtrise mieux son environnement: produit de qualité reconnu sur le marché local qui répond aux besoins des clients et génère des flux financiers stabilisés. Les questions posées visent donc, par exemple, le nombre d'années d'existence de l'entreprise, la croissance de son chiffre d'affaires, le nombre d'employés dont elle dispose, sa capacité d'emprunt et de production au cas où elle ferait face à une augmentation vertigineuse de la demande pour son produit ou son service.



## QUESTIONS :

- Au cours des cinq dernières années, quelle a été la progression des ventes de votre entreprise?
- Votre entreprise peut-elle faire face à une augmentation de la production?

## 2. Les potentialités d'exportation

Pour faire suite à l'analyse de l'entreprise, il est important de s'interroger sur le besoin d'exportation. La réussite de l'exportation dépend des raisons pour lesquelles l'entreprise veut que son produit se retrouve sur le marché cible. Par exemple, si la demande pour un produit sur le marché local est en déclin, exporter n'est peut-être pas la solution à ce problème. Une enquête auprès des consommateurs permettra de cerner les enjeux liés au produit dans ce cas. Les questions de cette section ont donc pour objectif d'évaluer les motifs d'exportation.

## QUESTIONS :

- Vos possibilités d'expansion au Maroc sont-elles limitées?
- Voulez-vous utiliser votre capacité de production avec plus d'efficacité?

## 3. Les objectifs d'exportation

L'entreprise souhaitant s'exporter doit être motivée et déterminée car l'exportation requiert du temps et des efforts importants. Il faut être sûr de pouvoir rivaliser avec la concurrence existant sur le marché cible.

Après avoir examiné les motifs, il faut fixer ses objectifs. Ces objectifs doivent être clairs et réalistes et sont primordiaux pour l'entrée d'un produit ou service sur le nouveau marché.

## QUESTIONS :

- Avez-vous identifié le segment de marché ou la région qui représente le plus grand potentiel de développement pour votre société?
- En combien de temps prévoyez-vous de récupérer l'argent investi dans votre projet d'exportation?

## 4. Le produit

Il est très important de savoir si le produit de l'entreprise possède un avantage concurrentiel lui permettant une différenciation par rapport aux autres.

Les questions dans ce cas aborderont autant l'aspect intrinsèque du produit que son aspect extérieur, comme par exemple l'emballage, ses caractéristiques, etc.

L'objectif est de s'interroger sur les caractéristiques du produit, de mettre le point sur ses points forts et ses points faibles pour connaître les chances de réussite d'une éventuelle exportation sur le marché cible.

## QUESTIONS

- Pouvez-vous distinguer votre produit de ceux de vos trois principaux concurrents dans le marché cible?
- Pour les marchés étrangers ayant des valeurs culturelles différentes à l'égard du produit, son emballage et son étiquetage peuvent être:

- Adaptés facilement;
- Adaptés difficilement;
- N'ont pas besoin d'être adaptés;
- Sans objet.

## 5. Les prix

Après avoir planifié sa stratégie d'entrée sur le marché cible, il faut déterminer le prix à l'export. «Pour rester compétitif, il ne faut rien laisser au hasard». La culture d'affaires, la perception du produit, la concurrence, la taille et le potentiel du marché, la stratégie marketing, les coûts fixes et les coûts variables sont toutes des composantes à considérer dans le calcul du prix à l'export. Les questions dans ce cas chercheront à savoir si tous ces facteurs cités ont été pris en compte lors du calcul du prix à l'export.

## 1. Comment fixer le prix des produits à l'exportation ?

L'établissement d'un prix stratégique est l'un des facteurs les plus importants du succès financier d'un projet d'exportation.

Pour établir un prix à l'exportation réaliste, et donc une marge bénéficiaire adéquate, il faut prendre en compte les coûts de production et de livraison, la concurrence et la demande. Il faut également examiner les paramètres qui caractérisent le marché cible ainsi que l'ensemble des coûts complémentaires occasionnés par l'exportation, notamment :

- Taux de change;
- Études de marché et vérifications de solvabilité;
- Assurance risques et assurance débiteurs;
- Frais d'acheminement de la marchandise à destination;
- Tarifs d'affranchissement internationaux, frais de téléphone et de télégraphie;
- Droits de quai et frais de port;
- Commissions, formation et autres coûts liés aux représentants à l'étranger;
- Consultants et transitaires;
- Coûts de conditionnement, de marquage et d'étiquetage.

Le prix fixé reflètera la valeur du produit, son état, sa qualité, son cycle de vie et l'incoterm retenu.

Les facteurs qui interviennent dans l'élaboration du prix sont pour l'essentiel : la situation concurrentielle, le niveau de la demande pour le type de produit sur le marché visé sans oublier, les coûts occasionnés par le transport.

- Concernant la concurrence : Sur les marchés étrangers comme sur le marché intérieur, peu d'entreprises peuvent se permettre de fixer un prix sans tenir compte des prix de leurs concurrents. La règle serait que si de nombreux concurrents sont déjà présents sur le marché, il vous faudrait probablement fixer un prix égal ou inférieur au prix du marché pour saisir une part de marché. En revanche, si votre produit ou service est nouveau sur ce marché, vous pourrez peut être fixer un prix plus élevé que les prix concurrents.

- Concernant la demande de marché : Sur les marchés étrangers comme sur le marché national, la demande influe sur le prix. Il faut donc savoir quel est le prix que le marché peut absorber.
- Concernant la stratégie de prix : La stratégie d'établissement des prix s'appuie sur les objectifs relatifs au marché : cherchez-vous par exemple à pénétrer un nouveau marché, envisagez-vous une croissance à long terme, ou bien s'agit-il d'écouler une production excédentaire?

Il vous faudra peut-être modifier vos objectifs de marketing et de prix pour certains marchés. Ainsi, la stratégie de prix ne sera pas la même si vous visez un pays en développement où le revenu par habitant est probablement faible, ou un pays ayant un revenu par habitant plus élevé.

Sachez que plusieurs stratégies de prix existent:

- **Prix fixe** : Le prix est le même pour tous les clients;
- **Prix variable** : Le prix varie selon le type de clients;
- **Coût complet** : Le prix couvre les coûts fixes et les coûts variables de la vente à l'exportation;
- **Coût marginal** : Le prix ne couvre que les coûts variables de production et d'exportation, mais les frais généraux et les autres coûts fixes sont absorbés par vos ventes sur le marché intérieur;
- **Prix de pénétration** : Le prix est réduit dans le but d'attirer plus de clients, de décourager les concurrents et de saisir rapidement une part du marché;
- **Écrémage du marché** : Le prix est fixé à la hausse pour attirer la clientèle la plus riche dans un marché où la concurrence est faible.

Après avoir déterminé vos coûts et choisi votre stratégie de prix, vous devez fixer un prix concurrentiel qui vous donne une marge de profit acceptable.

## 2. Comment l'exportateur peut mesurer la compétitivité d'un prix fixé ?

La connaissance des prix des concurrents peut orienter la politique de tarification de l'entreprise. En effet, les prix des concurrents constituent un pôle de référence. Ils permettent à un exportateur de déterminer si le prix qu'il a fixé pour un produit donné est compétitif sur un marché particulier. Pour connaître ces prix, plusieurs méthodes sont disponibles: les relevés des prix consistent à se rendre directement dans les points de vente. On peut également consulter les tarifs sur les catalogues de la concurrence. Les informations sur la compétitivité des produits sur les marchés étrangers peuvent également être recueillies auprès des associations professionnelles et des organisations de promotion des exportations.

On pourra s'aligner sur les prix des concurrents si la qualité des produits est semblable. Si l'on offre un produit de moindre qualité, un prix inférieur sera justifié et inversement. En fait, le prix exprime le positionnement concurrentiel du produit.

Ainsi on tiendra compte de plusieurs paramètres dans l'adoption d'une stratégie de prix.

- **Stratégie de prix élevé** : Cette stratégie peut être adoptée lorsque l'entreprise cherche avant tout à défendre son image exclusive. Cette approche procure des profits marginaux substantiels et acquiert une valeur distinctive face à la concurrence auprès du marché visé. Cependant, elle peut attirer la concurrence sur ce marché.
- **Stratégie de bas prix** : Plusieurs circonstances peuvent conduire une société à baisser ses prix. La première est une capacité de production excédentaire. Dans ce cas, l'entreprise cherche à effectuer des ventes supplémentaires. La seconde est une baisse de la part de marché due à une intensification de la concurrence. Une telle stratégie peut également être suivie lorsque l'on cherche à se débarrasser d'un surplus de marchandises. Mais cette approche présente toutefois des dangers: le risque de la dégradation d'image, la clientèle peut douter de la qualité des produits et se

tourner vers d'autres entreprises. D'autre part, une baisse des prix non suivie d'effet de volume affaiblit considérablement les moyens financiers.

- **Tarification optimale** : C'est une stratégie intermédiaire. Elle permet à l'entreprise de faire face à la concurrence, de réaliser une marge bénéficiaire adéquate et de développer sa part de marché. La pratique de prix modérés peut être envisagée pour le long terme. Toutefois, une entreprise qui envisage d'adopter une telle stratégie, doit connaître les prix concurrents, pour éviter d'être attaquée par des offres alléchantes.

## QUESTIONS

Étant donné la nature du produit, le coût d'expédition vers des marchés étrangers est :

- Modique ?
- Modéré et déjà incorporé dans la structure du prix ?
- Élevé et doit être recouvert séparément ?

## 6. La communication

Pour bien s'assurer de la réussite de l'introduction d'une entreprise dans le marché cible, il faut que l'entreprise accompagne toutes ses démarches d'une stratégie publicitaire. La publicité devra être adaptée aux valeurs culturelles et aux pratiques commerciales du pays visé pour augmenter ses chances de réussite.

## QUESTIONS

- Avez-vous du matériel imprimé de votre entreprise et si oui, a-t-il été traduit dans la langue de votre marché cible ?
- Votre campagne publicitaire a-t-elle été revue par un spécialiste en marketing qui connaît bien le marché cible ?

## 7. La distribution

Une bonne planification de la politique de distribution dans un marché cible permettra sans doute au produit d'être livré à la clientèle cible à l'endroit convenu, à temps prévu et à un coût acceptable. Ainsi, quelque soit le type de stratégie exportatrice, directe ou indirecte, adoptée par

l'entreprise, une bonne stratégie d'entrée permet d'identifier le meilleur moyen de distribution du produit sur le marché cible afin d'atteindre un maximum de consommateurs au moindre coût.

Les questions dans ce cas porteront non seulement sur la politique de distribution, mais aussi sur le moyen de transport. En effet pour réussir sa stratégie, il faut choisir le bon mode d'expédition toujours en comparant le coût, le temps et le lieu de livraison.

En matière de logistique, si vous n'êtes pas familier avec les formalités ou les exigences à l'étranger, nous vous conseillons de faire appel à un transitaire, un courtier en douane ou à un agent spécialisé en logistique de transport; qui prendra toutes les dispositions nécessaires pour assurer la livraison de la marchandise. Ces intermédiaires peuvent vous informer des tarifs, des assurances et de toute autre formalité.

Après avoir sélectionné le mode de pénétration d'un marché étranger, l'entreprise exportatrice doit choisir les canaux ou circuits de distribution à l'intérieur de ce marché qui lui permettront d'acheminer ses produits jusqu'au consommateur final.

La sélection des circuits de distribution locaux nécessite au préalable la réalisation d'une étude de marché afin de se familiariser avec la structure de distribution locale (nombre et taille des points de vente, nature des opérations de gros et de détail, ...). En effet, les entreprises ne pourront généralement pas utiliser les mêmes réseaux de distribution d'un marché à l'autre, en raison des différences qui les caractérisent au niveau des structures de distribution.

## QUESTIONS

- Connaissez-vous les réseaux de distribution utilisés dans votre industrie sur le marché cible?
- Prévoyez-vous d'utiliser un transitaire, un transporteur, un courtier en douanes, votre personnel ou à la fois des ressources internes et externes?

## 8. L'expérience

Si l'entreprise n'a jamais exporté, l'expérience de sa mise sur pied sur son marché local est non négligeable. Les questions établissent des liens entre l'expérience passée et le projet actuel : la ressemblance des marchés, la langue, les pratiques

commerciales, etc.

Dans cette section, on cherche à savoir si l'expérience passée de l'entreprise a été positive ou si elle s'est terminée par un échec.

## QUESTIONS

À votre avis, à quel point les pratiques commerciales de votre marché cible ressemblent-elles à celles qui ont cours au Maroc?

- Elles sont pratiquement les mêmes;
- Il y a quelques différences, mais nous pouvons mener les affaires comme nous l'avons toujours fait;
- Il existe des différences fondamentales auxquelles nous devons nous ajuster ?

## 9. La Recherche & Développement

Facteur incontournable de compétitivité, la Recherche & Développement et l'innovation vous permettent d'optimiser les performances et les résultats de votre entreprise en améliorant constamment votre façon de faire.

Vous envisagez d'intégrer des activités de recherche et développement à vos opérations?

Faciliter l'intégration de l'innovation dans votre organisation ?

## 2. Diagnostic externe : Choix des marchés étrangers

L'étude de marché est indispensable, elle permet de gagner du temps et de l'argent. L'entreprise peut avoir recours à deux types de sources : indirectes et directes. Les sources indirectes comprennent les documents d'information : journaux, autres études de marché, livres... ainsi que les sources Internet. Les sources directes sont des sources «humaines» : spécialistes de l'export et clients futurs de l'entreprise. L'étude de marché ne doit pas seulement comprendre des données types, telles que les informations sur le produit, son prix, l'emplacement... Elle doit prendre également en compte des données dites «internationales» comme les coutumes du pays, les moyens de paiement (échange des devises, transactions internationales) ou encore les partenariats locaux.

A ce stade, le responsable de l'accompagnement export doit identifier et sélectionner le marché cible. Il faut donc identifier les marchés et les pays potentiels pour d'éventuelles exportations et sélectionner le ou les plus prometteurs.

Une étude documentaire peut être utile car elle permettra un gain de temps et d'argent et augmentera ainsi les chances de succès de l'entreprise désirant exporter. En effet, un bon ciblage et une bonne segmentation de marché permettra d'élaborer une stratégie marketing adaptée à ce segment et de concentrer vos efforts sur les clients qui seront plus réceptifs aux offres de l'entreprise. Le but de l'étude est aussi d'évaluer la demande potentielle du marché ciblé et de pouvoir planifier sa stratégie ensuite.

Avant même d'entamer une recherche sur les marchés potentiels, il est nécessaire de bien :

- Identifier et évaluer le produit que vous voulez exporter;
- Créer le profil du consommateur « type » de votre produit.

En général, il est conseillé de concentrer ses efforts sur deux ou trois marchés potentiels au plus.

### 1. Marchés cibles

Des recherches seront nécessaires pour établir le profil de votre clientèle cible. Plus vous obtiendrez d'informations, plus il vous sera facile d'élaborer un plan marketing efficace.

Il s'agit de recherches et enquêtes par le biais de la littérature, par la cueillette d'informations sur les tendances générales de consommation et sur la description de la clientèle-cible (âge, sexe, lieu, revenu, comportement d'achat (préférence, fréquence, fidélisation), la taille du marché ciblé (ventes brutes et unités de produits ou de services vendues) ainsi que sur les tendances du marché ciblé (socio-économiques, les politiques gouvernementales et variations démographiques). Il s'agit également de connaître sa concurrence directe, mais aussi indirecte (part de marché, situation financière), de comparer leurs produits aux vôtres, d'évaluer leurs produits et services par leur prix, qualité, garanties, image, service à la clientèle, expertise de réputation.

Ainsi, pour maîtriser son entrée sur le marché, l'analyse doit répondre à quelques éléments essentiels parmi lesquels:

- Quelles sont les caractéristiques du marché ciblé?
- Qui sont les concurrents de l'entreprise?
- Comment le produit de l'entreprise se compare-t-il par rapport aux produits similaires?
- Le produit sera-t-il bien accepté dans le nouveau pays, compte tenu des différences culturelles?
- Quel est le profil de la clientèle cible?
- Quels sont les circuits de distribution?
- A quel prix sera-t-il acheté par votre clientèle étrangère?
- Quelle est la demande en dollars et que représente votre part de marché potentiel?

Ce sont autant de questions auxquelles l'entreprise doit répondre pour maximiser ses chances de réussite sur le marché cible.

## 2. Opportunités et menaces

<b>CRITERES</b>	<b>RECHERCHE D'INFORMATION SUR</b>
<b>Environnement économique</b>	- Les signes vitaux du pays, tels que le PIB, le taux de chômage et le taux d'inflation, afin d'identifier un éventuel impact sur l'achat de votre produit.
<b>Environnement politique</b>	- Le système politique en place; - Le degré de stabilité du pays.
<b>Règlementation en commerce international</b>	- Les accords commerciaux dont le pays est signataire; - Les restrictions douanières, les barrières non tarifaires, les licences d'importation, les brevets, etc.
<b>Situation géographique</b>	- La proximité géographique; - Les centres d'activités économiques; - Le climat, - Les saisons et leur impact sur le calendrier de production.
<b>Transports et communications</b>	- L'accessibilité aux moyens de transports / qualité de l'infrastructure du pays; - Les ports d'entrée par voie maritime et aéroportuaire.
<b>Environnement socioculturel</b>	- Les langues; - La culture, afin de mesurer l'impact des différences culturelles sur l'achat de votre produit dans le nouveau pays.

Après le ciblage du marché potentiel, il est conseillé de faire une visite sur place pour valider les informations requises dans les recherches documentaires et les études de marché effectuées. La visite d'une foire commerciale par exemple constitue un moyen de validation des informations et de prise de connaissance des produits et des concurrents du marché ciblé. Parmi les méthodes les plus utilisées pour le choix du pays et marché en cible, la «matrice choix pays cible». Cette matrice permet de sélectionner un ensemble de critères regroupés en critères d'accessibilité, de potentialité et de sécurité.

<b>ACCESSIBILITE</b>	<b>POTENTIALITE</b>	<b>SECURITE</b>
<b>Facteurs physiques</b>	Données économiques de base	Transactions
<b>Facteurs économiques et politiques</b>	Dimension marché de mon produit	Investissements
<b>Obstacles tarifaires/ Non tarifaires</b>	Concurrence sur mon marché	
<b>Facteurs socioculturels</b>	Type et mode de distribution	

# 3. Développement de la stratégie marketing

Après avoir ciblé le marché potentiel, il est temps de mettre en place la stratégie marketing. Cette stratégie doit permettre à l'entreprise de se positionner sur le segment choisi et ce afin de positionner l'entreprise non seulement à l'égard de ses consommateurs, mais aussi face à ses concurrents.

Parmi les éléments du marketing dont l'entreprise doit tenir compte lors de l'élaboration de sa stratégie marketing figurent :

- Les méthodes et outils d'approche du marché;
- Le positionnement stratégique de l'entreprise;
- La définition des clientèles cibles;
- Les stratégies commerciales et de distribution;
- Les stratégies de développement et génération de valeur ajoutée.

## 1. La stratégie Produit

Les éléments dont l'exportateur doit tenir compte lors de l'élaboration de sa stratégie Produit sont les suivants :

- **Positionnement du produit** : haut de gamme, moyenne gamme, bas de gamme. Un bon positionnement vous aidera à établir votre stratégie de promotion et de prix.
- **Qualité** : Il s'agit de s'assurer de la qualité du produit. Les erreurs de fabrication ainsi que les retours de marchandises sont très coûteux à l'étranger. De plus, l'entreprise aura peut être à s'assurer que ses produits répondent à certaines normes de qualité, par exemple les normes ISO 9000.
- **Le design et l'apparence, l'emballage, la crédibilité de la marque, la réputation de la compagnie et les normes de qualité** peuvent être autant de facteurs que l'acheteur prendra en considération pour choisir ou non votre produit.

- **Emballage** : L'emballage peut devenir un avantage concurrentiel sur le marché étranger. Un emballage bien conçu facilitera le choix de l'acheteur tout en représentant une valeur promotionnelle pour l'entreprise.
- **Étiquetage** : Assurez-vous que le produit exporté répond aux normes de chaque pays en matière d'étiquetage. L'étiquette doit contenir tous les renseignements exigés par les organismes gouvernementaux.

## 2. La stratégie commerciale

L'entreprise doit s'assurer d'établir son prix d'exportation en tenant compte :

- des coûts de production, des coûts de transport et de distribution;
- de la stratégie de vente du produit;
- d'une marge bénéficiaire suffisamment élevée pour parer aux imprévus.

Si l'entreprise n'est pas familière avec les formalités ou les exigences à l'étranger, le conseiller, grâce à son expertise et sa connaissance dans différents domaines, peut lui servir de transitaire, courtier en douane ou agent spécialisé en logistique de transport qui prendra toutes les dispositions nécessaires pour assurer la livraison de la marchandise.

## 3. La stratégie Communication

- **Publicité** : Il peut être essentiel pour une entreprise nouvellement exportatrice de faire connaître son produit par le biais de la publicité. Il existe plusieurs canaux publicitaires pour faire connaître l'entreprise et son produit; les revues professionnelles et spécialisées ainsi que les catalogues en sont de bons exemples mais ça dépend toujours de la segmentation et du ciblage effectué.

#### - Les foires et les missions commerciales:

Elles constituent un moyen efficace de faire connaître son produit à des clients potentiels. Elles permettent aussi de valider les informations recueillies lors de l'étude de marché. Elles peuvent enfin renseigner sur les concurrents, les produits sur le marché, etc.

- Le potentiel du marché;
- L'accessibilité juridique et légale;
- Les contraintes politiques;
- La concurrence.

Le choix d'un mode de distribution n'est pas statique: il peut évoluer pour un même marché avec le temps ! Lorsque le choix d'un mode de distribution est arrêté, qu'il s'agisse de vente directe, par un agent manufacturier, un distributeur ou une maison de commerce, l'entreprise doit s'assurer d'obtenir au moins les éléments suivants :

## 4. Choix du mode de distribution

Il n'existe pas de mode de pénétration optimal, le choix d'un mode de distribution doit permettre de pénétrer le marché choisi et toucher sa clientèle cible. L'exportateur devra choisir entre les différents modes d'entrée qui s'offrent à lui compte tenu des facteurs à la fois internes et externes.

- Les références du client;
- Sa solvabilité;
- Sa capacité d'achat;
- Ses modalités de paiements;
- Les conditions de livraison.

### 1. Les facteurs liés à l'entreprise

Le choix d'un mode d'accès à un marché dépend du résultat du diagnostic export que l'entreprise a réalisé et qui lui a permis de déceler ses points forts et ses points faibles sur ses marchés cibles.

Ce diagnostic tient compte de l'expérience internationale, la disponibilité en temps, les ressources humaines, les ressources financières, les objectifs globaux sur le marché ainsi que les possibilités d'évolution.

### 2. Les facteurs liés au produit

Le choix du mode d'entrée dépend aussi des caractéristiques techniques et commerciales du produit exporté tel que le niveau technique du produit, le niveau de valeur ajoutée du produit, les contraintes en matière de stockage et l'image du produit.

### 3. Les facteurs liés au marché

L'entreprise doit prendre conscience des caractéristiques liées au marché pour sélectionner le mode de pénétration le plus adéquat :

## 5. Choix des moyens de financement

L'accompagnement export d'une entreprise s'exprime par une nouvelle orientation de sa gestion, elle va devoir assumer de nouvelles charges parmi lesquelles on peut citer:

- Une nouvelle organisation de l'entreprise: prévoir une cellule export, un éventuel recrutement,
- Des investissements en études de marché, prospection, missions à l'étranger, salons professionnels,
- Une augmentation des stocks;
- Une augmentation du crédit client;
- Un accroissement du besoin en fonds de roulement.

Il est donc nécessaire d'établir un bilan prévisionnel de ces différentes charges pour pouvoir établir un business plan.



Les moyens de financement spécifiques à l'exportation sont les suivants : le préfinancement à l'exportation, la mobilisation de créances nées sur l'étranger, l'affacturage pour les opérations d'exportation et les crédits de prospection commerciale.

#### - **Préfinancement à l'Exportation**

Le préfinancement à l'exportation en devises, est un crédit par trésorerie à court terme, réservé aux clients exportateurs de premier rang, pour financer localement le cycle de production d'une commande à l'export (approvisionnement en matières premières et en fournitures, frais d'exploitation, frais de stockage, etc.).

Les avantages sont les suivants :

- Financement de toutes les dépenses justifiées liées préalablement à l'exportation;
- L'entreprise bénéficie d'une trésorerie immédiate lui permettant de répondre aux besoins de la production;
- La durée de remboursement peut atteindre 6 mois, avec possibilité de prorogation;
- Le financement est offert à des taux avantageux et il est possible d'éviter le risque de change par une couverture à terme.

#### - **Mobilisation de Créances sur l'Etranger**

Il s'agit d'un crédit par trésorerie en Dirhams suite à la mobilisation d'une créance en devises octroyée à l'entreprise exportatrice qui a accordé à ses acheteurs étrangers des délais de paiement. Il s'agit de mobiliser les créances sur l'étranger libellées en devises ayant pour objectif la reconstitution de la trésorerie dans l'attente de l'encaissement du produit des factures. Cette mobilisation s'opère dans le cadre d'une ligne autorisée.

La mobilisation des créances vous permet de disposer de fonds avant l'échéance de l'exportation.

Les avantages sont les suivants:

- Trésorerie immédiate sans obligation de cession en devises;
- Règlement des importations sans achat de devises;
- Couverture automatique du risque de change;
- Absence de paiement de la taxe BAM pour achat/cession de devises.

#### - **L'affacturage**

Le système de l'affacturage est un moyen de financer le poste clients de votre entreprise. Il consiste à céder à l'organisme financier, appelé factor, les créances sur tous les clients ou sur certains d'entre eux. En contrepartie, l'entreprise reçoit en trésorerie la somme des créances cédées diminuée des coûts versés au factor.

L'affacturage est utilisé par les entreprises dans une double optique :

- Limiter les risques de défaillance des clients;
- Améliorer la trésorerie.

#### - **Les crédits de prospection commerciale**

Dans le cas où l'entreprise a effectué un diagnostic export favorable, elle s'engage dans des opérations de prospection de marchés étrangers (étude de marché, participations à des salons, voyages d'études...). Il n'est pas certain que ces démarches produisent des retombées commerciales. Aussi, peut-elle obtenir de sa banque un crédit de prospection à un taux préférentiel si elle a souscrit une assurance prospection.

# Comment maîtriser son développement à l'Export?



L'exportation est, en général, une opportunité importante pour l'entreprise. Elle permet d'augmenter le chiffre d'affaires en bénéficiant de la croissance dans d'autres pays du monde, d'accroître la rentabilité économique, de réguler les ventes dans le cadre d'une activité saisonnière, de gagner en notoriété, de mieux connaître la concurrence en élargissant sa connaissance du secteur d'activité, et enfin, de façon générale, d'offrir un regain de dynamisme à l'entreprise en lui donnant de nouveaux objectifs. Cependant une entreprise désirant exporter est exposée à plusieurs risques liés à son internationalisation. La maîtrise de sa stratégie export est nécessaire. Afin d'éliminer d'éventuels risques, voici six règles de base à adopter et dix erreurs à éviter afin de partir gagnant dans sa démarche export.

Quelles sont les règles de base pour réussir son activité export ?

## 1. Prendre en compte les spécificités de l'export

Vendre ses produits ou services à l'étranger se caractérise par des spécificités par rapport à la commercialisation. Deux éléments importants doivent être pris en compte:

- Les différences de réglementation propre à chaque pays;
- La distance géographique du pays concerné, qui va entraîner des coûts spécifiques (logistique, transport).

## 2. Tenir compte des difficultés culturelles

Les différences culturelles entre deux pays constituent un des charmes de l'export puisqu'elles obligent l'exportateur à réfléchir sur d'autres manières de comprendre le monde. Il importe de bien intégrer cette règle pour ne pas commettre d'erreur et éviter des malentendus avec ses clients, ce qui aurait un effet négatif sur vos relations.

Il faut connaître:

- La langue du pays (ou au minimum l'anglais) mais aussi;
- Le mode de vie;
- La façon de penser et de travailler;
- L'habitat et les habitudes de consommation.

## 3. Rechercher des informations fiables

Dans un contexte où l'asymétrie de l'information règne, des informations fiables et récentes sont indispensables avant d'envisager des opérations à l'export. Posez-vous toutes ces questions:

- Où et comment exporter ?
- A qui vous adresser ?
- Comment obtenir des renseignements sur les pays étrangers, sur votre secteur et votre marché dans tel ou tel pays ?
- Avec qui travailler ?
- Existe-t-il des réseaux d'experts ?

## 4. Evaluer correctement les coûts d'approche des marchés étrangers

La vente à l'étranger nécessite d'importants investissements qu'il importe de chiffrer au mieux afin d'éviter des déconvenues. Il s'agit de dépenses couvrant la préparation, les études de marché, la recherche d'informations, la prospection, la recherche de distributeurs ou d'acheteurs etc.

## 5. Connaître les risques de l'export

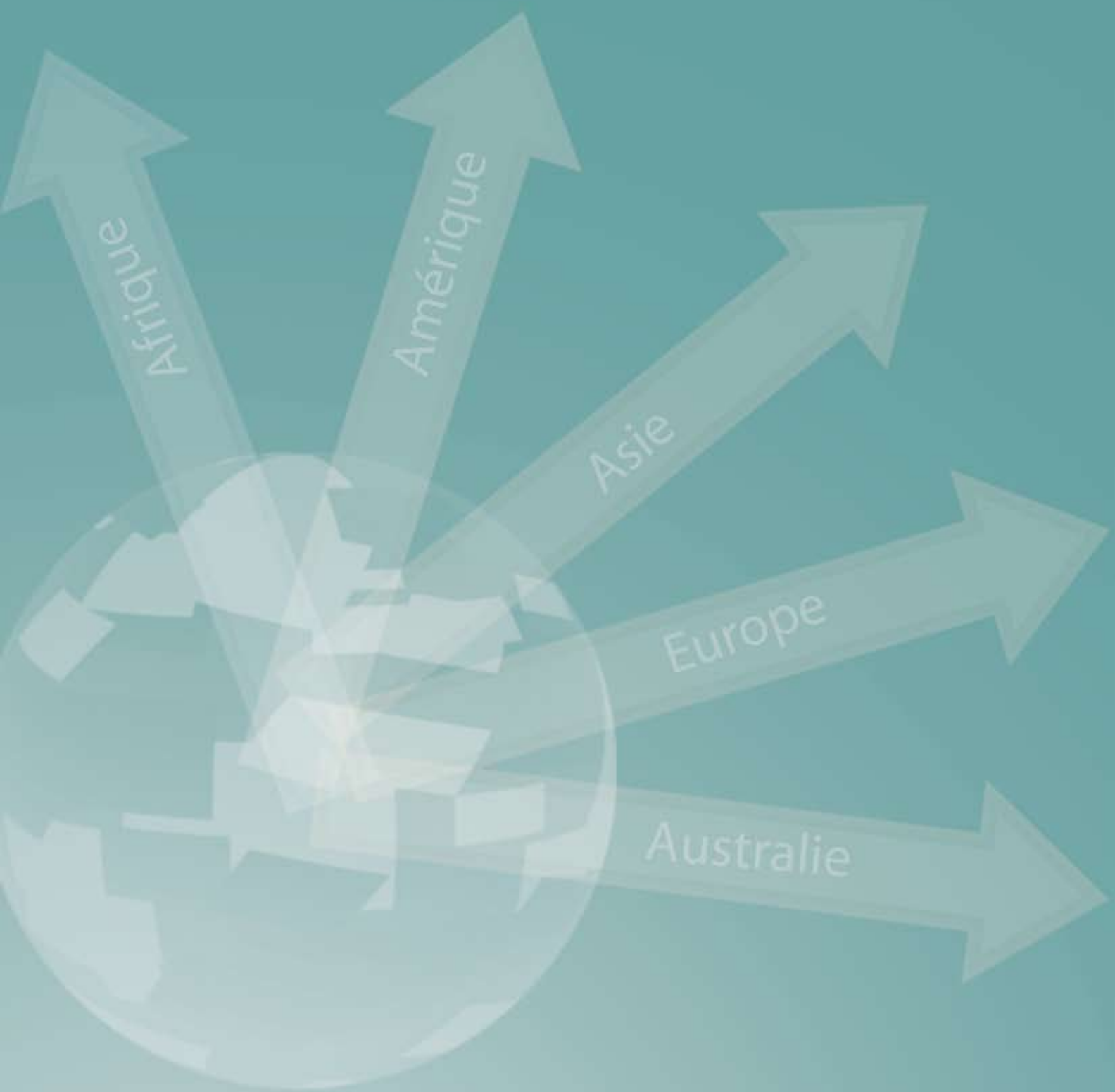
Exporter présente de nombreux avantages mais aussi des risques. Bien évaluer les risques est préalable à toute décision d'exporter. Il faut savoir que ces différents risques peuvent être en partie couverts par des assurances spécifiques.

## 6. Les erreurs à éviter

Ce qu'il ne faut pas faire :

- Ne pas connaître la culture, le régime politique, l'évolution économique du pays où vous souhaitez exporter;
- Minimiser les coûts liés à l'export;
- Ne pas s'informer sur le ou les pays concerné(s), sur les normes et les tarifs à l'importation;
- Sous-estimer le risque de change et le risque de non paiement de l'acheteur étranger;
- Ne pas préparer des notices et des documents de communication rédigés en anglais ou dans la langue du pays;
- Ne pas faire d'étude de marché ou réaliser des études médiocres : ne vous lancez pas sur un marché étranger sans avoir réalisé une étude de marché. C'est un élément indispensable au succès;
- Manquer de détermination : l'exportation est une action complexe qui exige des ressources importantes et beaucoup de détermination.
- Choisir de mauvais collaborateurs : ne jamais conclure avec le mauvais partenaire, cela risque de mener le projet à sa perte. Il faut agir donc avec prudence et se renseigner d'abord sur tout partenaire éventuel;
- Avoir des ambitions irréalistes : si vous exportez pour la première fois, n'attaquez qu'un seul marché à la fois;
- Utiliser l'exportation comme un filet de sécurité : n'envisagez pas l'exportation comme une activité secondaire. Vous devez y consacrer des ressources et une place prioritaire.
- Manquer de dextérité dans les relations d'affaires : Accordez aux partenaires étrangers le même respect et la même attention qu'aux partenaires dans le pays d'origine;
- Manquer de souplesse : Adaptez vos produits ou services et votre matériel publicitaire en fonction des règles du marché étranger;
- Maintenir des barrières linguistiques : Faites l'effort de communiquer dans la langue du pays où vous exportez;
- Manquer de connaissances en matière d'exportation : Sachez à l'avance ce que vous devez faire pour réussir dans l'exportation et faites appel à des spécialistes en exportation;
- Faire cavalier seul : Recherchez des partenaires avantageux afin d'atteindre plus facilement la cible.

# Sources



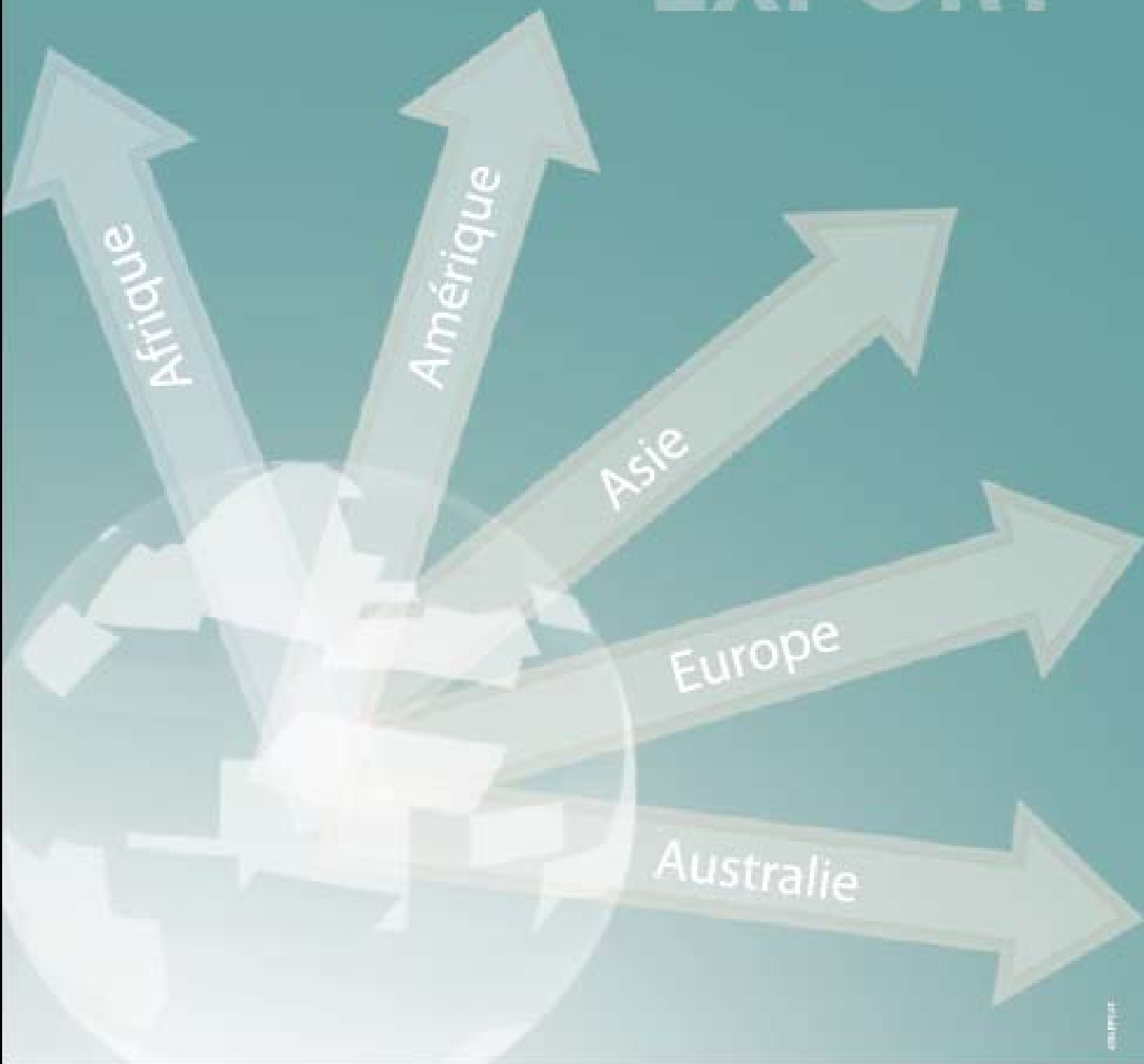
- Base de l'exportation: Marketing, Gestion juridique, Logistique et Financement, Site Asmex, <http://www.asmex.org/asmex/Themes.jsp?THM=7>
- Guide du commerce, Site BMCE Trade, [http://www.bmcetrade.com/commun/contenu.php/41.pdf?todo=telecharger&nom\\_contenu=espacetelechargement&id=41&nom\\_champ=pdf&extention=pdf](http://www.bmcetrade.com/commun/contenu.php/41.pdf?todo=telecharger&nom_contenu=espacetelechargement&id=41&nom_champ=pdf&extention=pdf)
- Fiches conseils du commerce international >>. Site BMCE Trade, <http://www.bmcetrade.com/fr/gerer-les-operations/fiches-conseils>
- Site Export Network, [www.exportnetwork.ma](http://www.exportnetwork.ma)
- Guide à l'exportation, [www.sodil.ca/images/Guide\\_exportation.pdf](http://www.sodil.ca/images/Guide_exportation.pdf)
- Guide exportation, Site ID CUBE, [www.idcube.fr/s3c/id3/images/Menu%20Export/guide\\_exportation\\_idcube.pdf](http://www.idcube.fr/s3c/id3/images/Menu%20Export/guide_exportation_idcube.pdf)
- [www.lavaltechnopole.com/the-technopole/coaching.html](http://www.lavaltechnopole.com/the-technopole/coaching.html)
- Guide de l'export >>. Site OSEO, France, [www.oseo.fr/votre\\_projet/international/guide\\_et\\_conseils/guide\\_de\\_l\\_export](http://www.oseo.fr/votre_projet/international/guide_et_conseils/guide_de_l_export)



# Guide financé par la Fondation CGEM pour l'Entreprise

Le présent guide est destiné aux entreprises à titre purement informatif. Il ne saurait être exhaustif, ni répondre à des problématique particulières. La responsabilité de la CGEM ne peut nullement être engagée à ce titre.

# Guide EXPORT



Confédération Générale des Entreprises du Maroc  
23, bd.Mohamed Abdou - Quartier Palmiers - Casablanca  
Tél. : + 212 (0)22 99 70 00  
Fax : + 212 (0)22 98 39 71  
[www.cgem.ma](http://www.cgem.ma) - [cgem@cgem.ma](mailto:cgem@cgem.ma)