

18 SEPTEMBRE 2017

## Vaincre la peur de l'international : les PME à la conquête du monde

**Alors que moins de 15% des montants exportés par la France le sont par des PME<sup>1</sup>, Bpifrance le Lab démontre dans sa nouvelle étude pourquoi l'international constitue un catalyseur de croissance. Ce document, qui a valeur de manifeste, a été réalisé à partir d'une large recherche documentaire et d'interviews auprès de trente dirigeants de PME et ETI.**

Paris, le 18 septembre 2017 – Le déficit commercial ne cesse de se creuser jusqu'à atteindre 34,4 milliards d'euros au premier semestre 2017. **Bpifrance le Lab se mobilise en faveur de l'international et publie une étude à l'attention de toutes les PME « international compatibles » qui s'ignorent.** En 2016, seulement 124 100 entreprises exportaient, moitié moins qu'en Italie et en Allemagne. Bpifrance le Lab est convaincu qu'une présence internationale peut apporter bien plus qu'un relai de croissance aux PME françaises. **L'international est un catalyseur d'innovation** qui permet l'accès à des technologies et à des savoir-faire spécifiques ainsi qu'à des idées nouvelles, au service du développement en France. A l'heure où le recrutement et la fidélisation de collaborateurs talentueux constituent un réel enjeu pour les PME, **une présence sur les marchés étrangers renforce considérablement l'attractivité d'une entreprise.**

Selon Elise Tissier, directrice de Bpifrance le Lab « *Contrairement à une idée reçue, beaucoup de dirigeants de PME ne sont pas convaincus par l'international et quand ils le sont, ils ne voient pas toujours comment y aller. C'est tout l'objectif de notre étude : s'appuyer sur la recherche et l'expérience des dirigeants pour déterminer dans quel cadre les entreprises devraient se déployer à l'international* ».

**Le dirigeant joue un rôle central dans le développement international de son entreprise, en élaborant une stratégie d'internationalisation, en stimulant la culture export de son entreprise et en communiquant en interne sur le projet.** Pour Elizabeth Ducottet, PDG du groupe Thuasne, « *L'engagement du dirigeant ne s'arrête pas avec le recrutement d'un directeur export. Pour bien comprendre les différences culturelles et conserver les valeurs de l'entreprise, il n'y a pas de secret : il faut être ouvert sur ses collègues internationaux et les rencontrer régulièrement. Un skype tous les mois ne suffit pas !* »

**Aller à l'international constitue un choix audacieux et impliquant pour les dirigeants.** « *Dans de nombreux cas, le dirigeant préfère passer à côté des opportunités de business par crainte de l'échec, au risque de ne pas développer son entreprise* » estime Jean-Luc Douillard, psychologue et co-fondateur du dispositif Apesa (Aide Psychologique aux Entrepreneurs en Souffrance Aigüe). Pour aider les entrepreneurs à dépasser cette peur de l'inconnu, l'étude de Bpifrance le Lab répertorie de nombreux organismes privés et publics qui accompagnent les entreprises.

**Les exportations ne constituent pas l'unique chemin vers l'international.** La franchise, le transfert de technologie ou même les importations permettent de se familiariser avec des marchés étrangers. **L'« e-export » est également un moyen de tester le succès de ses produits à l'étranger.** Antoine Ioannides, PDG de Duralux International, témoigne : « *En Chine, nous vendons nos produits sur la plateforme de e-commerce Alibaba. Nous avons créé une vitrine qui met en avant nos produits et sommes positionnés dans la catégorie Premium grâce à notre communication axée sur le « made in France ». A l'occasion de la journée des célibataires en 2016 (l'équivalent du Black Friday), nous avons enregistré un nombre record de commandes qui dépassait nos prévisions. Ces résultats nous ont amenés à mettre davantage de moyens pour soutenir notre croissance en Chine* ».



La préparation est clé. Les travaux académiques montrent que **les entreprises qui ont su conquérir et se maintenir sur un ou plusieurs marchés d'exportation, ont préparé leur stratégie au moins trois années en amont**. Pour s'assurer un avantage concurrentiel à l'international, les entreprises investissent. La recherche académique montre qu'**elles augmentent significativement leurs dépenses de développement et/ou leurs investissements en R&D pour améliorer la qualité de leurs produits et innover**. Seules les entreprises les plus performantes parviennent à se maintenir à l'international.

Pour Pedro Novo, directeur des Financements export de Bpifrance, « *La réussite à l'international est une œuvre collective ! Les dirigeants doivent s'entourer pour établir une stratégie de long terme qui transformera leur entreprise* ».

### Méthodologie

Pour réaliser cette étude, Bpifrance le Lab a rencontré une trentaine de chefs d'entreprise et de professionnels du commerce international et a mené une recherche documentaire exhaustive. Les conclusions de l'étude ont fait l'objet d'une réflexion avec **un comité de pilotage composé de chercheurs** (Flora Bellone, professeur des universités à l'Université Nice Sophia Antipolis, Lionel Fontagné, professeur d'économie à Paris School of Economics, Charlie Joyez, économiste doctorant, Pramex International – Université Paris-Dauphine et Frédéric Peltrault, maître de conférences à l'Université Paris-Dauphine), **de dirigeants d'entreprise** (Olivier Mardi, PDG de Zorba Group, Stéphane Olevier, PDG de V-Motech, Alexandre Poussard, ancien directeur de l'International & du Développement du Groupe Jacquet Brossard), **d'un consultant** (Nicolas Rousseaux, PDG du cabinet de conseil Mediation-Consulting) et de **professionnels de l'international** (Pedro Novo, directeur des Financements export de Bpifrance et Éric Tainsh, responsable de la promotion Export au sein de Bpifrance).

### À propos de Bpifrance Le Lab :

Bpifrance Le Lab est un laboratoire d'idées lancé en mars 2014 pour « faire le pont » entre le monde de la recherche et celui de l'entreprise. Le Lab est un « dérouteur » d'idées reçues pour Bpifrance et les dirigeants d'entreprise, de la start-up à l'ETI.

Bpifrance Le Lab décrypte les déterminants de la croissance et éclaire les chefs d'entreprise dans un monde de ruptures à la fois économiques, sociétales et environnementales, avec deux finalités :

- participer à l'amélioration des pratiques de financement et d'accompagnement de Bpifrance ;
- stimuler la réflexion stratégique des dirigeants et favoriser la croissance de leur entreprise.

Bpifrance Le Lab s'est doté de sa propre gouvernance, avec un Conseil d'orientation composé de 19 personnalités interdisciplinaires et présidé par Nicolas Dufourcq, directeur général de Bpifrance.

Suivez nous sur Twitter : @BpifranceLeLab - @bpifrance - @BpifrancePresse – [www.bpifrance-lelab.fr](http://www.bpifrance-lelab.fr) – [www.bpifrance.fr](http://www.bpifrance.fr)

### Contacts presse :

#### Nathalie Police

Tél. : 01 41 79 95 26  
[nathalie.police@bpifrance.fr](mailto:nathalie.police@bpifrance.fr)

#### Annelot Huijgen

Tél. : 01 41 79 94 48  
[annelot.huijgen@bpifrance.fr](mailto:annelot.huijgen@bpifrance.fr)



# **LES PME FRANÇAISES À LA CONQUÊTE DU MONDE**

## **LES STRATÉGIES GAGNANTES À L'INTERNATIONAL**

## #1 L'international est un catalyseur de croissance pour des entreprises ambitieuses

L'ouverture à l'international est un des principaux leviers de croissance des entreprises françaises : les PME qui s'inscrivent sur une trajectoire de croissance en hausse ou en forte hausse ont réalisé en moyenne entre 13% et 18% de leur chiffre d'affaires à l'export entre 2009 et 2013 contre 9% pour les entreprises dont la trajectoire de croissance est stable<sup>1</sup>.

## #2 Les dirigeants qui se lancent à l'international redeviennent des créateurs d'entreprise

L'internationalisation des PME est le fruit de l'esprit de conquête de leurs dirigeants. Audacieux, optimistes et témoignant d'un goût du risque certain, ils se lancent à l'international pour faire grandir leur entreprise. Les dirigeants qui réussissent à l'étranger sont ceux qui adoptent un comportement entrepreneurial proactif en recherchant constamment de nouvelles opportunités d'affaires et en développant leurs réseaux internationaux formels et informels.

## #3 A l'international, les premiers retours sur investissement peuvent être longs. Patience et adaptation sont de mise !

A l'international, les périodes de prospection, de négociation d'une offre commerciale, de mise en place des suretés, de livraison des marchandises, etc. sont plus longues qu'en France. Le développement international représente un investissement significatif pour l'entreprise et est le fruit d'un processus d'apprentissage : c'est en se lançant qu'une entreprise deviendra plus performante à l'international.

## #4

## Partir à l'international, c'est comme passer de la ligue 1 à la champions ligue :

### • Seuls les meilleurs joueurs sont sélectionnés

Les entreprises qui parviennent à se maintenir à l'export au moins cinq ans après leur première entrée ont mis en place de réels projets d'investissement pour être performantes et se différencier sur les marchés internationaux. Elles investissent massivement en R&D afin de commercialiser de nouvelles innovations ou d'améliorer la qualité de leurs produits.

### • C'est en faisant des passes qu'on marque des buts

A l'instar des grappes d'entreprises dans l'innovation, les PME multiplient leurs chances de remporter des appels d'offre internationaux si elles agissent groupées. Elles renforcent leur visibilité, leur pouvoir de négociation et leur crédibilité en proposant une gamme complète de services issue de leur partenariat.

### • Sans un entraînement intensif, on ne remporte pas la coupe

La préparation est la clé de la réussite à l'international. En moyenne, les entreprises qui parviennent à exporter de manière pérenne vers un marché étranger ont anticipé leur internationalisation au moins 3 ans avant de se lancer. Se préparer, c'est prospecter, se renseigner, trouver des partenaires, élaborer un plan d'action et adapter ses produits pour s'assurer un avantage concurrentiel à l'international.

<sup>1</sup> DGE, «Trajectoires de croissance des PME françaises », décembre 2016

# 4 idées reçues sur l'internationalisation des PME et ETI françaises



## Idée reçue n°1

Il est nécessaire d'atteindre une taille critique pour se lancer à l'international



En 2016, 63% des entreprises exportatrices de biens comptaient moins de 10 salariés. Cependant, la part de ces entreprises dans les exportations totales est très faible (1,4% du chiffre d'affaires exporté) et elles connaissent un taux de rotation élevé en raison de leurs ressources limitées.

Source : Douanes, « Les opérateurs du commerce extérieur en 2016 - Données provisoires » (2016)



## Idée reçue n°2

L'internationalisation des entreprises françaises se fait au détriment de l'emploi en France.



Se rapprocher des clients internationaux reste la première motivation d'implantation à l'étranger devant la réduction des coûts de production ou l'optimisation fiscale. De plus, les entreprises qui s'implantent pour la première fois à l'étranger connaissent une croissance plus rapide de leur chiffre d'affaires, de leur valeur ajoutée et de leur effectif en France dans les 3 années suivant leur implantation.



## Idée reçue n°3

Un produit populaire en France se vendra facilement à l'étranger



Souvent, commercialiser un produit prometteur ne suffit pas pour réussir à l'international. Pour multiplier les chances de succès, il est fréquemment nécessaire d'adapter le prix, le produit en lui-même, son marketing ou sa distribution aux particularités du marché local.



## Idée reçue n°4

L'international sert uniquement à augmenter son chiffre d'affaires



L'international présente de nombreuses vertus insoupçonnées pour une entreprise. C'est un levier pour attirer et fidéliser des talents, en révélant l'ambition et la volonté du dirigeant de faire croître son entreprise. C'est aussi une opportunité pour réduire la dépendance de l'activité à l'évolution du marché domestique et un vivier d'idées nouvelles pour stimuler l'innovation.

# LES PME FRANÇAISES À LA CONQUÊTE DU MONDE

<b>1</b>	<b>POURQUOI MISER SUR L'INTERNATIONAL ?</b> .....	5
<b>2</b>	<b>4 POINTS CLÉS POUR UNE INTERNATIONALISATION PÉRENNE</b> .....	13
<b>3</b>	<b>LES 5 CONSEILS DU LAB POUR RÉUSSIR À L'INTERNATIONAL</b> .....	21

**01.**

**... SUR L'INTERNATIONAL ?**

**POURQUOI  
MISER...**

## L'international, c'est un accélérateur de croissance



Vous êtes un dirigeant ambitieux ?

Votre entreprise est une PME et vous souhaitez qu'elle devienne une ETI ?

Vous voulez accélérer la croissance de votre entreprise et recruter ?

**Placez l'international au cœur de la stratégie de croissance de votre entreprise !**

Pour les PME et les ETI qui souhaitent se développer, l'international n'est pas une option, mais constitue le levier d'action n°1 pour accélérer sa croissance.

Les études empiriques ont montré que les entreprises qui réalisent leur premier investissement à l'étranger connaissent durant les 3 années suivantes une croissance plus rapide de leurs ventes, de leur valeur ajoutée, de leurs exportations et de leurs effectifs que des entreprises aux caractéristiques similaires uniquement présentes sur le marché domestique<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Gazaniol A. "Internationalisation, performances des entreprises et emploi", La Fabrique de l'industrie (2012)

### Paroles d'entrepreneur

Photo

Quand j'ai racheté Socomore en 1998, l'entreprise comptait 27 salariés et enregistrait un chiffre d'affaires de 3m€ (21m de Francs). Je voulais que l'entreprise se développe rapidement. Le moyen le plus efficace pour y arriver, c'était l'international.

Ce n'était pas gagné car Socomore ne vendait ses produits qu'en France et personne ne parlait anglais... Mais j'ai persévéré car j'y croyais. Aujourd'hui, je suis fier de constater que nous avons réussi : Socomore est devenue une ETI qui compte plus de 200 employés et réalise 50m€ de chiffre d'affaires.

Frédéric Lescure, PDG de Socomore (Préparation de Surfaces pour l'aéronautique)

### Paroles d'entrepreneur – A VALIDER

Photo

Dès mon arrivée en 1991, mon objectif a été de faire croître l'entreprise. C'est pour cela que j'ai cherché à développer la présence internationale de Mixel Agitateur. Grâce au développement de l'activité à l'étranger (nous réalisons 40% de notre chiffre d'affaires à l'international), nous allons augmenter les effectifs du groupe et, d'ici 2020, nous recruterons une vingtaine de nouveaux collaborateurs pour répondre aux besoins supplémentaires.

Philippe Eyraud, Président de Mixel Agitateur (Etude et réalisation d'appareils de mélange-agitateurs industriels)



## L'international, c'est une nouvelle terre de conquête

La croissance ainsi que les opportunités de business se présentent de plus en plus en dehors de nos frontières !

En 2021, la France ne représentera que 0,8% de la population globale et 2,6% du PIB mondial. Cela signifie que 99,2% de vos clients potentiels se situent hors de France.

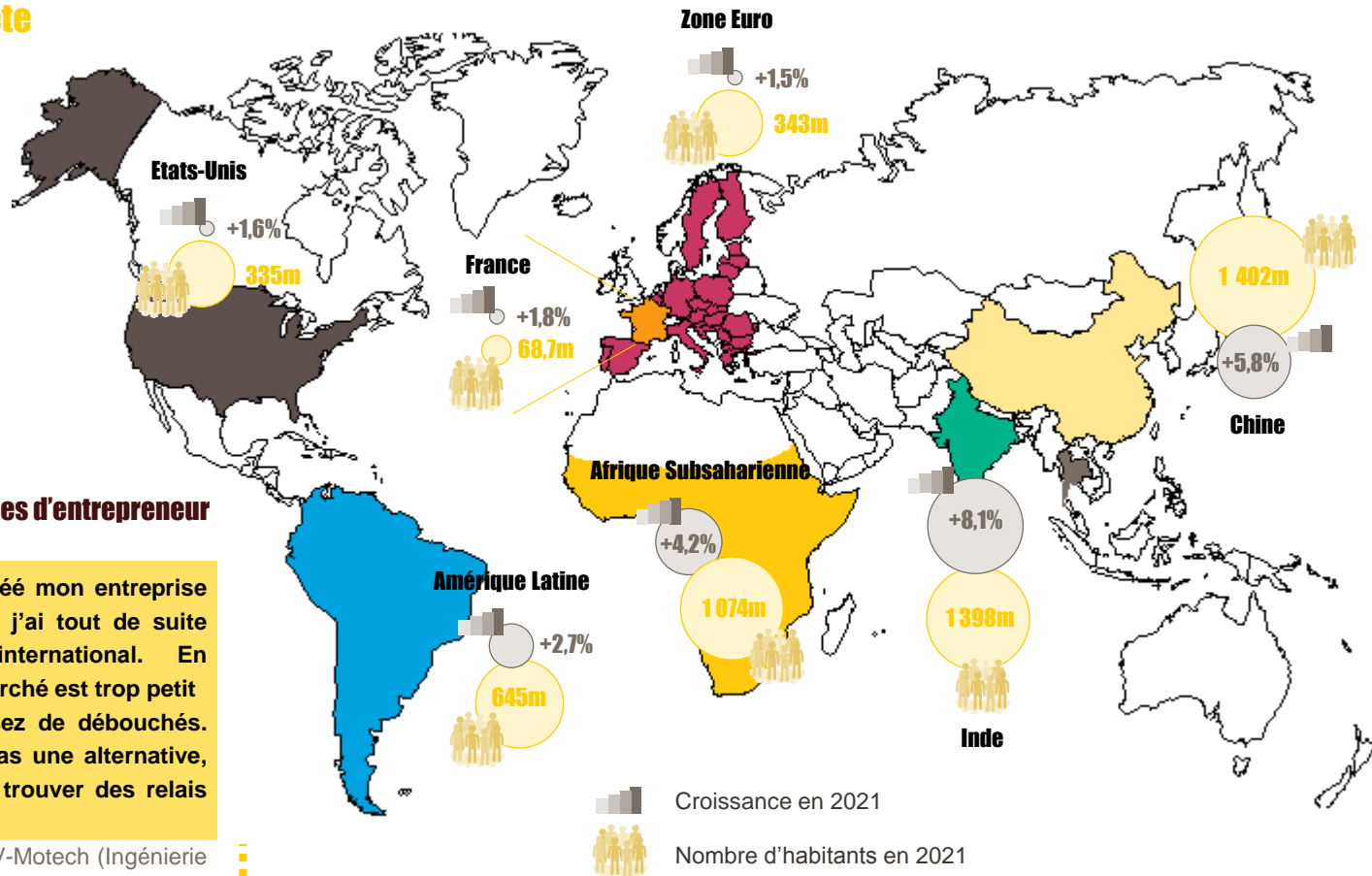
### Paroles d'entrepreneur

Photo

Quand j'ai créé mon entreprise il y a 4 ans, j'ai tout de suite envisagé l'international. En France, le marché est trop petit et ne nous offre pas assez de débouchés. L'international, ce n'est pas une alternative, c'est le seul moyen pour trouver des relais de croissance.

Stéphane Olevier, PDG de V-Motech (Ingénierie mécanique et les essais groupe motopropulseur)

## Les zones de croissance économique et démographique en 2021



Sources: Prévisions du FMI, « World Economic Outlook », Oct 2016

## L'international, c'est un facilitateur pour recruter des talents

Le recrutement et la fidélisation de collaborateurs figurent parmi les préoccupations majeures des dirigeants. Une entreprise qui bénéficie d'une présence internationale renforce son attractivité vis-à-vis de candidats potentiels :

- Elle leur offre des perspectives de promotion en interne en diversifiant les postes et les opportunités de mobilité.
- Elle renvoie l'image d'une entreprise dynamique et ouverte sur le monde, en phase avec les attentes des jeunes diplômés (avoir des perspectives professionnelles internationales figurait parmi le top de leurs attentes en 2014)<sup>1</sup>.

Au sein de l'entreprise, l'international est une ambition commune qui permet de fédérer tous les collaborateurs autour d'un projet stimulant auquel ils seront fiers de participer.



### Paroles d'entrepreneur

Photo

**Partir à l'international, c'est faire preuve d'audace. Une entreprise qui ose se développer à l'étranger attirera parce qu'elle est dynamique et ambitieuse. En emmenant son entreprise à l'international, un dirigeant montre qu'il a une vraie vision de long terme et que les challenges ne lui font pas peur. C'est très stimulant et rassurant pour ses collaborateurs.**

Olivier Mardi, PDG de Zorba Group (Agence de communication)

<sup>1</sup> NewGen Talent Centre de l'Edhec, « *Le paradoxe de la fidélisation des jeunes talents* » (2014)

**CONFIDENTIEL – REPRODUCTION INTERDITE**

Photo

Sébastien Stoitzner, PDG de GenSearch (Cabinet de recrutement)

**« L'international, fait partie du « package attractivité » de l'entreprise » – A VALIDER**

« Au sein de notre cabinet spécialisé dans le recrutement dans le secteur de la santé, nous recommandons aux entreprises internationalisées de mettre en valeur cette dimension quand elles rencontrent un candidat. Nous observons en effet que, toutes choses égales par ailleurs, les candidats favorisent les entreprises qui bénéficient d'une présence internationale. C'est un critère de différenciation très fort.

Quand nous présentons les entreprises que nous accompagnons, nous prenons souvent en exemple des collaborateurs qui ont commencé au sein de la société en France et à qui l'entreprise a ensuite confié la direction d'un pays. Ce type d'illustration montre les possibilités de mobilité au sein de l'entreprise et renforce son attractivité. Les générations qui arrivent sur le marché du travail sont très sensibles à cette dimension internationale. Si on leur dit qu'elles n'évolueront qu'en France, ce sera restrictif pour elles. L'international fait partie du « package attractivité » de l'entreprise, au même titre que la rémunération, la formation ou les perspectives d'évolution.

L'international comme levier pour recruter, j'en suis persuadé car je l'ai expérimenté avec Gensearch : certains de nos collaborateurs ont été séduits par le fait que notre cabinet regroupe une équipe internationale avec des cultures différentes et que nous ayons l'ambition de créer des bureaux à l'étranger. C'est très stimulant car on participe tous à une aventure internationale en phase avec la réalité du monde.

## L'international, c'est aussi une opportunité pour...

... réduire la dépendance de votre entreprise au marché domestique et à ses soubresauts.



### Paroles d'entrepreneur – A VALIDER

Photo

**Notre résilience à la crise de 2008 nous a appris à quel point il était primordial de diversifier nos marchés dans plusieurs pays pour éviter une trop grande fragilisation en période de ralentissement de l'activité domestique.**

Antoine Ioannides, PDG de Duralex International (Fabricant de verrerie et de vaisselle en verre trempé)

... vous inspirer d'idées nouvelles et stimuler la créativité de votre entreprise



### Paroles d'entrepreneur – A VALIDER

Photo

**Quand nous avons décidé de nous développer à l'international, c'était avant tout pour trouver de nouveaux débouchés. Mais dans un second temps, nous nous sommes rendus compte des synergies en matière de R&D qu'il pouvait y avoir entre les**

**différents pays dans lesquels nous sommes implantés. Chaque année, nous faisons un bilan des innovations que nous avons observées sur nos différents marchés et nous lançons de nouveaux chantiers de R&D. Cette démarche nous permet de rester compétitifs et d'innover en permanence.**

Jérôme Siat, PDG d'Alphitan (Maintenance de systèmes électriques et électroniques)

## Focus

### Les performances des entreprises internationalisées en 3 chiffres

#### Plus innovantes

25%

des entreprises exportatrices ont introduit un nouveau produit sur le marché français entre 2012 et 2014 contre seulement 6% pour les entreprises uniquement présentes sur le marché français<sup>1</sup>.

#### Plus communicantes

52%

des entreprises françaises présentes à l'international ont développé de nouveaux outils commerciaux (plaquettes, sites internet, documents marketing en langue étrangère) contre 23% pour les entreprises non exportatrices<sup>2</sup>.

#### Plus efficaces

11%

Les entreprises exportatrices connaissent une productivité en moyenne 11% supérieure à leurs homologues qui sont uniquement présentes sur le marché domestique<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>INSEE « L'information-communication et l'industrie sont les secteurs les plus innovants entre 2012 et 2014 »

<sup>2</sup>CCI International « Les PME et ETI françaises et l'internationalisation » (juin 2016)

<sup>3</sup>Crozet M., Méjean I., Zignago S. « Plus grandes, plus fortes, plus loin. Performances relatives des firmes exportatrices françaises », CEPII (2008)

## 3 grands résultats sur l'internationalisation



### L'internationalisation est un processus graduel

Pour de nombreuses entreprises, les importations précèdent souvent les activités d'exportation : les sociétés qui importent ont deux fois plus de chance d'exporter que celles qui n'importent pas<sup>1</sup>. Elles permettent d'acquérir des connaissances sur des marchés étrangers et améliorent la compétitivité de l'entreprise<sup>2</sup>. De même, L'exportation est bien souvent un préalable à l'implantation internationale : 95% des primo-exportateurs industriels ont commencé par exporter vers le pays dans lequel ils se sont implantés<sup>3</sup>.



### L'implantation d'une filiale à l'étranger a un impact positif sur l'emploi en France

La comparaison de deux groupes d'entreprises aux caractéristiques similaires (les premières disposant d'une implantation à l'étranger et les autres non) montre que les recrutements s'accroissent en France à la suite de la première implantation. Un an avant la première implantation, les entreprises internationalisées disposaient d'un effectif moyen supérieur de 10% à celui de leurs homologues non implantées à l'étranger. Trois ans après, cet écart se chiffre à 25%<sup>4</sup>.



### Une sélection des entreprises les plus compétitives s'opère naturellement sur les marchés internationaux

La comparaison des performances des firmes internationalisées avec celles de leurs homologues domestiques amène un constat : les entreprises internationalisées sont plus productives, plus grandes et plus rentables que celles uniquement présentes sur le marché français. Ce constat est également valable pour les entreprises implantées à l'étranger<sup>5</sup>. Ce résultat s'explique par un effet de sélection très fort : l'internationalisation suppose des coûts spécifiques (prospection, mise aux normes des produits, ouverture d'un bureau à l'étranger, etc.) pour un résultat incertain. Seules les entreprises initialement plus productives choisissent de supporter cette prise de risque et de se lancer à l'international. Cette différence de performance peut également s'expliquer par des effets d'apprentissage (« *learning by doing* »)<sup>6</sup> selon lesquels une entreprise renforcerait son efficacité et sa capacité d'innovation à la suite de son internationalisation. Cependant, il n'existe pas de consensus sur ce dernier point au sein de la recherche académique en raison de la difficulté à isoler le biais de sélection et à modéliser l'impact des exportations sur le processus d'innovation.

1 Laurin F., St-Pierre J., « *The Internationalisation of SMEs and the Relationships between Imports and Exports* », Université du Québec à Trois-Rivières (2012)

2 Strauss-Khan V. & Bas M. "Does importing more inputs raise exports, firms level evidence from France", CEPII (2014)

3 Gazaniol A. "The location choices of multinational firms; the role of experience and group affiliation", The World economy (2014)

4 Fontagné L., Toubal F., « *Investissement direct étranger et performance des entreprises* », Rapport du CAE (2010)

5 Crozet M., Méjean I., Zignago S. « *Plus grandes, plus fortes, plus loin. Performances relatives des firmes exportatrices françaises* », CEPII (2008)

6 De Loecker J. "Detecting Learning by exporting", NBER (2012)

## Il existe toujours de bonnes raisons de ne pas partir à l'international...

**Aucun de mes collaborateurs ne parle anglais et, moi-même, je ne suis pas à l'aise dans une autre langue**

Rares sont les entrepreneurs qui se lancent à l'international en étant parfaitement bilingue ! C'est en osant et en pratiquant qu'on progresse. Par ailleurs, la communication ne s'exprime pas uniquement par des mots mais également par une posture, une attitude et une ouverture d'esprit qui ne se résument pas aux seules compétences linguistiques.

**Mon entreprise est trop petite pour se développer à l'international**

Il n'y a pas de taille minimum pour se lancer à l'international : en 2016, 95% des entreprises exportatrices sont des PME, et parmi elles, 63% sont des microentreprises (moins de 10 salariés)<sup>1</sup>.

**L'international, c'est trop risqué**

Le vrai risque, c'est de concentrer son activité sur un unique marché, que ce soit en France ou à l'étranger. Se lancer à l'international, c'est diversifier ses sources de revenus et son portefeuille de clients.

CONFIDENTIEL – REPRODUCTION INTERDITE

**J'attends que mon marché domestique soit saturé pour développer mon entreprise dans un autre pays**

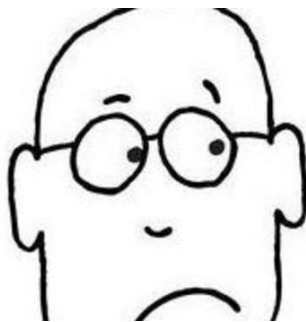
L'internationalisation d'une entreprise est complémentaire à son activité sur le marché domestique. Si elle est capable de s'internationaliser, il ne faut pas attendre ! Une entreprise a tout intérêt à se lancer à l'international même si elle a encore des opportunités de croissance sur le marché domestique.

**L'international, ça coûte trop cher. Mon entreprise n'en a pas les moyens**

Le développement international d'une entreprise doit être considéré comme un investissement de long terme. De nombreuses sources de financement, d'assurance et de garanties existent pour financer ces dépenses immatérielles. Une entreprise qui s'appuie uniquement sur ses ressources propres (trésorerie, réserves) risque de minimiser ses dépenses au détriment de son internationalisation.

**... mais l'obstacle est en réalité bien souvent psychologique.**

<sup>1</sup> Source : Douanes, Les opérateurs du commerce extérieur, année 2016, résultats provisoires



### 3 questions à Jean-Luc Douillard, psychologue clinicien et fondateur du dispositif Apesa, réseau de soutien psychologique aux dirigeants

- **Quels doutes un dirigeant peut-il éprouver au moment de prendre une décision importante pour son entreprise, comme celle de se lancer à l'international ?**

Tout d'abord, je pense qu'il est important de préciser qu'il ne faut pas faire de généralités : ce que ressent un dirigeant est propre à lui seul. La prise de décision, comme celle de se lancer à l'international, de réaliser un gros investissement ou d'embaucher de nouveaux collaborateurs dépend de l'ambition du dirigeant pour son entreprise. Tous les entrepreneurs ne souhaitent pas que leur entreprise grandisse, notamment via des stratégies d'internationalisation avec lesquelles ils ne se sentent pas à l'aise. Certains redoutent de perdre la maîtrise de leur entreprise. L'inhibition est un mécanisme de défense bien connu en psychologie. La réussite est synonyme de davantage de sollicitations, ce qui peut être angoissant car cela implique d'avoir une personnalité qui permette de faire face à cette surexposition. Au delà de la faisabilité opérationnelle du projet (est-ce que l'entreprise est capable de se lancer à l'étranger, est-ce qu'elle en a les moyens?), il y a la question de l'envie qui est centrale et qui doit être mise en relief avec l'ambition du dirigeant pour son entreprise.

- **Comment cette inquiétude se manifeste-t-elle ?**

Aujourd'hui, l'identité professionnelle est devenue l'identité majeure de la vie. C'est la raison pour laquelle les gens souffrent au travail : ce sont les plus impliqués qui souffrent de *burn out*. Quand on est confronté à un échec dans sa vie professionnelle, on a l'impression qu'on a une étiquette qui nous colle à la peau et qui rappelle à tout le monde qu'on s'est planté. Cette peur de l'échec et de ses conséquences (difficultés économiques, licenciement, etc.) empêche souvent de sauter le pas et de se lancer. C'est le cas de l'international notamment. Partir à l'international, c'est une décision risquée et, dans de nombreux cas, le dirigeant préfère passer à côté des opportunités de croissance et de business par crainte de l'échec, au risque de ne pas développer son entreprise. La peur de ne pas y arriver est une angoisse extrêmement envahissante qui peut paralyser et empêcher le passage à l'acte.

- **A vous entendre, on a l'impression que la prise de risque est uniquement une source d'angoisse. Est-ce le cas ?**

Il n'y a pas de réponse unique et catégorique à cette question car cela dépend du dirigeant. L'aversion du chef d'entreprise pour le risque joue beaucoup dans la décision de se lancer à l'international. D'un autre côté, il y a un aspect très excitant dans la prise de risque car on sait qu'on peut gagner beaucoup. Cette sensation est à comparer à celle que ressentent les sportifs de haut niveau ou les joueurs : le stress est source de motivation et d'adrénaline. Prendre un risque, c'est aussi toucher le plaisir et la sublimation de réussir. Se lancer à l'international, c'est un nouveau projet qui amène beaucoup de plaisir : le dirigeant redevient un entrepreneur.

## Focus

**A qui s'adresser pour se développer à l'international ?**

## Quel que soit votre projet à l'international...



## ... Vous n'êtes pas seuls !



**02.**

# **... INTERNATIONALISATION PÉRENNE**

**4 POINTS CLÉS  
POUR UNE...**



## Toutes les entreprises n'ont pas vocation à se développer à l'international

Beaucoup d'entreprises commencent par exporter par opportunisme, à la suite d'une commande ponctuelle ou de leur participation à une foire internationale. Ce n'est qu'après avoir constaté que leur produit ou leur service suscite un intérêt à l'étranger qu'elles prennent réellement la décision de s'internationaliser. Dès lors, elles s'inscrivent dans une démarche proactive de recherche de partenaires et d'opportunités d'affaires et, si nécessaire, mettent en place une stratégie d'adaptation de leur produit, de son marketing et de sa distribution pour s'imposer durablement sur le marché étranger.



### Paroles d'entrepreneur – A VALIDER

Photo

**Au départ, nous avons commencé à nous internationaliser par hasard, en accompagnant nos clients qui souhaitaient se développer à l'étranger. Puis nous avons décidé de structurer notre démarche car l'international constitue un relais de croissance immense pour notre entreprise. Nous avons fait un bilan de nos forces et de notre capacité à nous internationaliser dans la durée. Ensuite, on a estimé nos besoins de recrutement et on s'est lancé. Notre internationalisation a commencé en 2005. Aujourd'hui, nous avons créé 8 filiales, nous travaillons avec des distributeurs dans 25 pays et sommes présents dans plus de 50 pays.**

Jean-Charles Deconninck, Président de Générax Group (Éditeur d'applications et de plateformes collaboratives)

Pour autant, seule une faible proportion des entreprises qui s'essaient à l'export parviennent à transformer l'essai et à se maintenir à l'international dans la durée : sur 100 entreprises qui exportent chaque année, seules 30 d'entre elles continuent à exporter l'année suivante. Elles ne sont plus que 21 au bout de 2 ans et seules 8 primo-exportateurs continuent à exporter en continu 10 ans après<sup>1</sup>.

Toutes les entreprises ne sont pas suffisamment efficaces pour se maintenir à l'international. Certaines ont davantage intérêt à se concentrer dans un premier temps sur le marché domestique où elles sont plus compétitives pour se structurer et gagner en productivité. Par la suite, elles pourront envisager de se développer à l'international et parviendront à s'y maintenir si :

- 1 Le projet international est mené par un dirigeant impliqué, convaincu de la réussite de son entreprise à l'étranger ;
- 2 Elles bénéficient de ressources humaines rompues au commerce international ;
- 3 Elles disposent d'un avantage concurrentiel qui leur permette de se démarquer à l'étranger ;
- 4 Elles structurent leur démarche autour d'une vision claire et stratégique.

<sup>1</sup> Douanes, « Les primo-exportateurs indépendants peinent à s'enraciner à l'international » (2010)

## 3 questions à Flora Bellone, Professeur d'économie à l'Université Nice Sophia Antipolis

- **Quelles sont les caractéristiques des entreprises qui se développent à l'international ?**

Les entreprises qui se développent à l'international sont très diverses en termes de secteur d'activité et de taille. Ainsi, le développement à l'international n'est plus le seul apanage des très grands groupes industriels français. Sur les 10% d'entreprises françaises qui exportent (tous secteurs d'activité confondus), 95% sont des PME pour la plupart, il est vrai, affiliées à des groupes. Ces PME exportatrices ne représentent encore qu'une faible part des exportations globales (moins de 15%) mais, sur les dernières années, elles ont été les plus dynamiques en matière de croissance des exportations.

Au-delà de cette diversité de taille, les entreprises exportatrices partagent un certain nombre de caractéristiques communes. Elles sont en général plus productives et payent des salaires plus élevés que leurs homologues non exportatrices, c'est-à-dire que les entreprises de même taille et de même secteur d'activité non exportatrices. Ce sont également des entreprises dont on peut identifier qu'elles ont bénéficié *ex ante* (i.e. avant leur expansion à l'international), de meilleures conditions d'accès aux ressources financières, mais aussi de meilleures conditions d'accès à des ressources humaines spécifiquement qualifiées pour le développement à l'international.

- **D'après les douanes, en 2016, environ 28 500 entreprises ont démarré une activité d'exportation, alors que dans le même temps, 29 200 la cessent<sup>1</sup>. Comment expliquer un taux de rotation si élevé ?**

Cette proportion s'explique par deux phénomènes : d'abord l'expérimentation qui caractérise les stratégies d'internationalisation. Une entreprise qui n'a pas d'expérience en matière d'exportation, doit « s'essayer » pour limiter le risque de cette stratégie. Une autre explication vient du fait que l'exportation n'est pas toujours le fruit d'une stratégie de long terme de la part de l'entreprise mais plutôt celui d'une stratégie de court terme visant à répondre à des chocs de demande positifs (de nouveaux clients étrangers) ou négatifs (une perte de clients domestiques) conduisant l'entreprise à rechercher, ponctuellement, d'autres débouchés.

- **A quelle condition une entreprise peut-elle réussir à l'international ?**

Pour réussir à l'international, l'entreprise doit aller bien au-delà des stratégies de court terme qui consistent à saisir des opportunités à caractère exceptionnel. En particulier, les entreprises primo exportatrices qui ont réussi à se maintenir sur les marchés d'exportation au moins 5 ans après leur première entrée, sont, en majorité, des entreprises pour lesquelles on identifie la mise en place d'un réel projet d'investissement. Ainsi, lorsque l'on étudie de larges panels d'entreprises françaises, leurs dynamiques *ex ante*, c'est à dire avant leur entrée sur les marchés d'exportation, se caractérisent, en général, par des hausses significatives de leurs consommations intermédiaires et/ou de leurs investissements en R&D pour améliorer la qualité de leurs produits ou mettre en place de nouvelles innovations. On estime également qu'en moyenne, les entreprises qui ont réussi à entrer de manière pérenne sur un ou plusieurs marchés d'exportation, ont préparé leur stratégie au moins 3 années avant de se lancer avec succès.

<sup>1</sup> Douanes, « Les opérateurs du commerce extérieur en 2016 - Données provisoires » (2016)

# 1<sup>er</sup> incontournable : Un dirigeant impliqué et convaincu de la réussite du projet

La réussite d'une entreprise à l'international dépend étroitement de la fibre entrepreneuriale de son dirigeant. La recherche académique établit un lien positif fort entre le dynamisme\* et l'ouverture à l'international du dirigeant\*\* et l'intensité d'exportation de son entreprise<sup>1</sup>. Le dirigeant joue un rôle de catalyseur d'ouverture de son entreprise vers les marchés étrangers.

Elaborer une stratégie et évaluer les compétences à acquérir en interne pour s'internationaliser

Partager sa vision avec l'ensemble des collaborateurs, les impliquer et diffuser la culture de l'international au sein de l'entreprise

Recruter et s'entourer d'une équipe pour déléguer le développement à l'international tout en restant engagé dans le projet

Chercher à développer des liens avec des partenaires et élargir son réseau pour accéder plus rapidement à de nouveaux marchés

## Le rôle du dirigeant



1 Lercerf M.A, « Déterminants de l'internationalisation des PME françaises, les leviers du développement international des PME », Revue Internationale PME (2012)

\* Mesuré par son appartenance ou non à des activités sociales comme son adhésion à un club sportif ou à un réseau d'entrepreneurs

\*\* Mesuré par le nombre de déplacements du dirigeant à l'étranger

## Photo

Elisabeth Ducottet, PDG du groupe Thuasne (Dispositif médical textile et contention orthopédique)

## « L'engagement du dirigeant ne s'arrête pas avec le recrutement d'un directeur export »

« Le dirigeant a un rôle à jouer à tous les stades du projet international. Au départ, quand je suis arrivée à la tête du groupe en 1991, nous n'étions quasiment pas présents à l'international. Aujourd'hui, nous réalisons 40% de notre chiffre d'affaires à l'international. Pour insuffler le développement international, je me suis beaucoup impliquée : je me suis rendue de nombreuses fois à l'étranger, j'ai rencontré des clients potentiels, j'ai présenté nos produits, etc. On part un peu en explorateur dans la « jungle internationale ». Je ne regrette rien, car ce sont des expériences personnelles et humaines passionnantes.

Au fur et à mesure que notre internationalisation s'est accélérée, nous nous sommes structurés et nous avons embauché des directeurs de zones. Pour autant, déléguer ne signifie pas se désengager de l'aventure internationale. Au contraire ! C'est le rôle du dirigeant d'élaborer la stratégie internationale, de stimuler la culture export de son entreprise et de communiquer en interne sur le projet. Il faut se déplacer régulièrement pour être sûrs d'être en phase avec les équipes à l'étranger. Un skype tous les mois, ça ne suffit pas ! Pour bien comprendre les différences culturelles et conserver les valeurs de l'entreprise, il n'y a pas de secret : il faut être ouvert sur ses collègues internationaux et les rencontrer régulièrement. Le risque sinon, c'est de ne pas avoir accès à un niveau d'information correct et que des malentendus se créent.

## 2<sup>ème</sup> incontournable : Une entreprise staffée pour l'international

Avant de se lancer à l'international, une entreprise doit évaluer sa capacité opérationnelle à exporter dans la durée. Se maintenir à l'étranger nécessite de disposer de compétences humaines spécifiques (capacités linguistiques, connaissance des marchés internationaux) ainsi que de structurer l'organisation de l'entreprise.

### Production

- L'outil de production permet-il au besoin d'adapter le produit aux spécificités du pays?
- Dans quelle mesure l'entreprise est-elle capable d'augmenter son volume de production pour satisfaire une demande export additionnelle ?

### Marketing et communication

- Le site internet et les supports de communication (plaquette, étiquette du produit, etc.) ont-ils été traduits?

### Logistique

- L'entreprise dispose-t-elle de capacités de stockage suffisantes ?
- Les collaborateurs maîtrisent-ils les procédures douanières et les modalités de transport international?

### Finance et juridique

- L'entreprise est-elle capable d'émettre des factures en langue étrangère et de recevoir des paiements internationaux?
- Maîtrise-t-elle les règles juridiques et fiscales internationales?

### Photo



### Paroles d'expert

Dresser un état des lieux des forces et des faiblesses de son entreprise est un passage obligé pour une internationalisation pérenne. Cette démarche permet au dirigeant d'identifier tous les maillons de la chaîne de valeur de son entreprise qui seront impactés par le projet international. C'est à l'issue de ce diagnostic qu'il choisira le mode d'entrée sur le marché le plus adapté. Si son entreprise ne dispose pas des compétences en interne, cela ne signifie pas qu'elle ne peut pas exporter. Elle a tout intérêt à se tourner vers des partenaires externes qui pourront l'accompagner dans ses démarches internationales. Mais à terme, pour parvenir à se maintenir durablement à l'international, une entreprise doit s'organiser, se structurer et former ses collaborateurs au commerce international.

David Sejourne, Président fondateur de Management Europe (Solutions de Business Development dans les secteurs de la Santé et du Numérique)



### Paroles d'entrepreneur

### Photo

Il est important d'intégrer l'ensemble de l'entreprise dans le projet international afin que chacun se sente concerné. Assurer une bonne communication en interne est primordial pour que les collaborateurs comprennent leur rôle car les fiches de poste peuvent être amenées à évoluer quand une entreprise se lance à l'international.

Emmanuel Pasqualini, PDG de Secapem (Solutions d'entraînement au tir canon et missile)

## 3<sup>eme</sup> incontournable : Un avantage concurrentiel à l'international

Une entreprise qui cherche à pénétrer un marché étranger dont elle connaît mal les habitudes de consommation, les réseaux de distribution et la culture sera forcément moins concurrentielle que ses homologues locales. Pour réussir à s'imposer durablement, elle doit disposer d'un avantage comparatif qui lui assure une plus grande compétitivité que ses concurrents locaux.

### De quoi parle-t-on?

Un actif stratégique est une ressource ou une compétence...

... rare

... difficile à imiter

... difficile à substituer

... difficile à transférer



### Quelques exemples

Un brevet, une technologie, un savoir-faire unique

Un produit au design original

Des collaborateurs qualifiés

Une forte image de marque

Un concept de distribution décalé



### Paroles d'entrepreneur

Photo

Notre savoir faire français, le made in Grasse et notre ADN pour le luxe nous ont amenés à nous internationaliser très rapidement. Notre credo est « Art & Parfums ». Notre signature olfactive a fidélisé nos clients à l'international et séduit par le contenant et le contenu. Nous avons été la première société occidentale à introduire la senteur « Oud » dans nos parfums et avoir décoré nos flacons avec des pierres de Swarovski.

Martine Micallef, co-créatrice de Micallef Parfum (Haute Parfumerie)

Photo

Charlie Joyez, Économiste Doctorant, Pramex International & Université Paris-Dauphine

**« Une entreprise peut parfois posséder un avantage sur son marché domestique, mais être incapable de le répliquer à l'étranger immédiatement. »**

Pourquoi certaines entreprises réussissent à l'international quand d'autres y échouent ? Les économistes se sont longtemps posé la question, et un consensus évident s'est imposé : les entreprises qui vont à l'étranger sont particulières. Plus précisément, elles parviennent à rivaliser avec les concurrents locaux (sur le marché étranger), alors qu'elles souffrent en plus de coûts de transactions accrus (coûts de commerce dans le cas des exportations ou d'investissements et de coordination en cas d'implantation). Pour compenser ce handicap, l'entreprise doit donc posséder un « actif spécifique », qui la distingue de ses concurrents, la plaçant virtuellement en situation de monopole sur un segment précis.

Par-delà la pluralité possible des formes prises par cet actif spécifique, son rôle est donc d'augmenter la productivité de l'entreprise, et seul un haut niveau de productivité permet aux entreprises de s'internationaliser avec succès. Si la productivité qu'utilisent les économistes se calcule d'une manière assez complexe, elle reflète une idée simple : l'entreprise *surperforme*-t-elle par rapport à ses concurrents ? Comparer le ratio chiffres d'affaires / employés est souvent une bonne approximation de cette productivité.

Attention toutefois, une entreprise peut parfois posséder un avantage sur son marché domestique, mais être incapable de le répliquer à l'étranger immédiatement. Ainsi, avant de vous lancer à l'international, assurez-vous de posséder un avantage par rapport aux autres entreprises du secteur, identifiez-le, et demandez-vous comment le répliquer à l'étranger demain.

## 4<sup>eme</sup> incontournable : Une stratégie adaptée à chaque pays

Quel que soit leur secteur et quelle que soit leur taille, les entreprises qui se maintiennent à l'international partagent toutes un point commun : leur internationalisation est le fruit d'une stratégie de long terme propre à chaque marché export. Les quelques conseils ci-dessous vous permettront de vous poser les bonnes questions pour vous préparer à l'international.

### 1 Déterminer des objectifs à atteindre

**« Il n'y a pas de bon vent pour celui qui ne sait pas où il va »**  
Sénèque

#### Choix d'un pays

Le choix des pays à l'export est trop souvent arrêté en fonction du potentiel de marché et de la dynamique de la demande. L'accessibilité réglementaire et l'intensité concurrentielle est également à prendre en compte. Dans certains cas, il est préférable de retenir un pays où la concurrence est plus faible même s'il semble de prime abord plus difficile à atteindre. Dans un premier temps, sélectionnez une « short list » de pays-cibles et déplacez vous le plus souvent possible pour estimer la faisabilité de votre projet.

#### Chiffre d'affaires à l'export

La proportion du chiffre d'affaires qui sera réalisée à l'export ainsi que le timing pour atteindre un seuil de rentabilité à l'international permettra de déterminer l'importance stratégique du marché visé et les modes d'entrée les plus adaptés. Se maintenir à l'international prend souvent beaucoup de temps. Ne vous découragez pas si le retour sur investissement est plus long que prévu.

### 2 Identifier les moyens pour y parvenir

**« La fin est dans les moyens comme l'arbre est dans la semence »**  
Gandhi

#### Le mode d'internationalisation

Il existe de nombreuses possibilités pour aborder un marché étranger (voir Focus : comment choisir son mode d'internationalisation). Choisissez votre mode d'entrée sur un marché en fonction de votre expérience de l'international, de votre budget et de l'intérêt stratégique du pays cible.

#### L'offre de l'entreprise

Déterminez dans quelle mesure l'offre de votre entreprise nécessite d'être adaptée en fonction des caractéristiques du marché visé.

#### Les adaptations organisationnelles

Toutes les fonctions de votre entreprise seront concernées par l'international. Posez vous la question des impacts organisationnels, des besoins de formation et des recrutements nécessaires.

#### Les réseaux à mobiliser

N'hésitez pas à solliciter les membres de votre réseau et plus largement les entreprises, les institutions, les cabinets de conseil, etc. présents dans les pays ciblés pour demander des renseignements, des conseils, des mises en contact, etc.

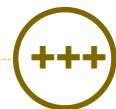
#### Les aides et financements

De nombreuses subventions et assurances existent pour limiter les coûts de développement à l'international. Réalisez un état des lieux des financements et des dispositifs de soutien auxquels votre entreprise est éligible.

# Focus

## L'export n'est pas l'unique moyen de partir à l'international

Quels critères pour choisir son mode d'internationalisation ?  
L'expérience à l'international, les spécificités du marché-cible, les objectifs sur le marché



### Exporter via un importateur distributeur

Recours à un intermédiaire qui achète et vend sous sa marque les marchandises produites par l'entreprise exportatrice

- Franchise,
- Transfert de technologies,
- Importations

### S'implanter en créant une joint-venture

Alliance avec un partenaire étranger via la création d'une société codétenue dans laquelle l'entreprise française possède ou non la majorité du capital

### S'implanter en créant une filiale ex-nihilo

Création d'une entité de production ou de commercialisation indépendante de la maison mère mais soumise à ses orientations stratégiques

### S'implanter par croissance externe

Acquisition d'une entreprise locale dans le but de commercialiser ou fabriquer sur place les produits conçus par l'entreprise française

Avantages

- Réduire les coûts de pénétration sur le marché en confiant la vente des produits à un distributeur expérimenté qui dispose de sa propre clientèle, connaît le marché et assure l'avant et l'après-vente.

- Profiter de l'expérience, de la connaissance du marché et du réseau de distribution de son partenaire

- Maîtriser l'ensemble du processus commercial (prix de vente, système de distribution, marketing et communication autour du produit, image de marque)

- Bénéficier d'une main d'oeuvre formée qui dispose d'une bonne connaissance du marché
- Atteindre rapidement une taille critique sur un marché étranger

- Être proche de ses clients et mieux comprendre les caractéristiques de la demande
- S'affranchir des distributeurs et créer son propre réseau commercial en développant la vente directe
  - Réduire les coûts de transport et les taxes d'importation

Inconvénients

- Faible maîtrise du prix de vente et des marges sur les produits
- Information partielle et difficulté à exercer un contrôle sur les activités du distributeur
  - Faible apprentissage du marché

- Difficulté de trouver le bon partenaire et de s'accorder dans la prise de décision

- Coûts de développement d'une structure élevés
- Difficulté de se familiariser avec le marché si l'entreprise ne dispose d'aucune expérience à l'international

- Identification et valorisation complexe de la cible
- Intégration des équipes étrangères parfois difficile en raison des différences culturelles

**03.**

**... POUR RÉUSSIR À  
L'INTERNATIONAL**

**LES 5 CONSEILS  
DU LAB...**



# 1 Adapter son offre aux spécificités du pays ciblé

Pour multiplier ses chances de succès à l'international, il est souvent nécessaire de repenser une partie du business model de l'entreprise et d'adapter le produit ou le service vendu, son prix, son marketing ou encore sa distribution aux particularités locales.

... s'assurer que son produit est conforme aux normes réglementaires

... adapter son produit aux contraintes et aux besoins des clients étrangers

## Repenser son offre à l'international, c'est...

... fixer un prix en adéquation avec les offres concurrentes et le pouvoir d'achat local

... s'assurer que le prix de vente à l'export permettra à l'entreprise d'être rentable et de couvrir l'ensemble des coûts

... comprendre le système de distribution local et choisir le canal le plus adapté au produit (e-commerce, grande surface, magasins de proximité, vente directe au client, etc.)

... identifier les canaux et les supports de communication les plus utilisés (réseaux sociaux, salons professionnels, etc.) et adapter sa communication

... adapter le marketing et le packaging du produit



## Zoom sur l'adaptation de l'offre du groupe Bel dans le monde

Le fromage figure parmi les aliments dont le mode de consommation diffère le plus selon les pays. Pourtant, il est possible de trouver des produits Bel sur tous les continents. Le groupe doit son succès à sa capacité à s'adapter aux goûts et aux habitudes de ses consommateurs : aux USA, la Vache qui rit est parfumée à la canelle, au Vietnam, elle a le goût de crevette et en République Tchèque celui du poivron. Au-delà de l'adaptation des produits, le groupe repense également leur distribution et leur conditionnement. Au Royaume-Uni, où son Mini Babybel est n°1 du fromage snacking, Bel mise sur les circuits de proximité comme les supérettes où la vente à emporter est fréquente et propose des ventes de Mini babybel à l'unité (vs paquets de plusieurs portions dans les autres pays) pour mieux répondre aux attentes des consommateurs anglais.



## Zoom sur l'expérience de Walmart en Corée du Sud

En 2006, Walmart quitte la Corée du Sud après huit années passées dans le pays. L'erreur qu'a commise Walmart a été de répliquer à l'identique son business model tel qu'il avait été élaboré aux Etats-Unis. L'enseigne a privilégié la même stratégie en Corée du Sud et a misé sur le discount et des surfaces de vente très grandes quand la demande locale attachait une importance plus grande à la qualité du service et à de petits supermarchés. Par ailleurs, le géant américain n'avait pas adapté la hauteur des étagères de ses rayons à la taille des sud coréens et commercialisait des poissons sous vide alors que la clientèle locale est habituée au poisson frais dans des aquariums.

## Photo

Claude Lenoir, DG d'Echosens (Dispositif médical de détection des maladies du foie)

**« Quand on s'internationalise dans un nouveau pays, on peut capitaliser sur ses précédentes expériences internationales. Mais attention aux automatismes. » – A VALIDER**

« Au départ, Echosens, spécialisée dans la conception de dispositifs médicaux pour la détection de maladies chroniques du foie, n'avait pas de dimension internationale. Notre internationalisation a débuté par une commande occasionnelle à l'étranger, comme c'est le cas pour beaucoup d'entreprises. Puis nous avons décidé de structurer notre démarche et maintenant, nous sommes présents dans 70 pays, à travers 6 filiales et plus de 40 distributeurs. Dans certains pays, nous avons préféré rester sur des partenariats avec des distributeurs locaux et dans d'autres, nous avons créé des filiales pour vendre en direct aux clients. Chaque marché étant différent, il faut savoir adapter sa stratégie commerciale au contexte local.

Bien sûr, on apprend de ses expériences à l'international. Il faut cependant rester vigilant sur ce point : parfois, on a tendance à vouloir répliquer sur un nouveau marché une démarche qui s'est avérée fructueuse dans un autre pays. Mais en réalité, chaque pays a ses propres spécificités et cela fait le sel de l'exportation.

Au début, nous sommes passés par des distributeurs par économie et par méconnaissance des marchés. Mais progressivement, nous avons souhaité obtenir une plus grande maîtrise du processus de vente sur les marchés qui étaient stratégiques pour nous (USA, Chine, Europe de l'Ouest, etc.) par le biais de filiales de commercialisation pour y vendre en direct. »



|| Au départ, nous n'avions qu'une filiale commerciale en Chine. Mais les spécificités du marché nous ont poussé à produire sur place. Notre seul atelier d'assemblage à l'étranger est situé à Shenzhen, sinon, nous produisons et assemblons tous nos produits à Créteil, en France. ||

|| Les Etats-Unis constituent le premier marché de l'entreprise. C'est pour cette raison que nous avons décidé d'y installer une force de vente dédiée pour diminuer notre dépendance aux distributeurs. ||

|| En Europe, nous sommes très vite passés à la vente directe car nous disposons d'une bonne connaissance du marché. Les déplacements sont simples et les pratiques commerciales homogènes. ||

|| En Afrique et au Moyen-Orient ainsi que dans certains pays d'Asie, il est indispensable de s'adresser à des intermédiaires qui connaissent la culture des affaires locale. ||

## 2 Placer le digital au cœur de sa stratégie internationale

Le digital est un facteur de développement à l'international et offre de nouvelles opportunités à l'export pour...

### ... recruter des collaborateurs locaux, prospecter et élargir son réseau

Les réseaux sociaux professionnels offrent des outils performants pour recruter aussi bien des collaborateurs que d'éventuels partenaires commerciaux (prospects, clients, fournisseurs, distributeurs) à l'étranger. Ils peuvent également être utilisés pour faire de la veille et collecter des informations sur des marchés spécifiques (salons, séminaires de formation organisés à l'international). Le choix d'un réseau professionnel dépend du secteur d'activité (certains réseaux sont spécialisés, comme RezoFresh, pour les produits frais) et du pays-cible. Si certains réseaux sociaux professionnels bénéficient d'une présence internationale (LinkedIn, Viadeo, Xing), chaque pays dispose de ses propres réseaux sociaux professionnels : Dajie en Chine, LinkedIn ou FinRoad aux USA, Jobgo en Suisse, etc.

#### Zoom sur Mocity

L'application lancée par le MOCI en 2015 a pour objectif de faciliter les rencontres d'affaires à l'international. Basé sur un système de géolocalisation, ce réseau social permet à ses membres de facilement entrer en contact en fonction de leur localisation et de leur projet.

### ... communiquer et accroître la notoriété de l'entreprise

Les réseaux sociaux permettent de créer une vitrine et de fidéliser des communautés pour gagner en visibilité. L'identification des influenceurs les plus à même de faire connaître les produits de l'entreprise est une des clés du succès pour une communication digitale réussie à l'international.

#### Zoom sur Arcancil Paris

Pour vendre ses produits de maquillage en Chine, Arcancil Paris a misé sur les réseaux sociaux Weibo (équivalent de Twitter) et WeChat (équivalent de Facebook) en diffusant des contenus (articles, photos) et des tutoriaux de maquillage pour fédérer une communauté. L'entreprise a également mis en place un service client sur WeChat et a très rapidement proposé des échantillons de ses produits à des bloggeuses chinoises influentes.

### ... faciliter les formalités administratives et douanières et collecter des informations sur un marché

#### Zoom sur la plateforme GEFI

La plateforme de Gestion Electronique des Formalités Internationales (GEFI), mise en place par les Chambres de Commerce et d'Industrie, permet de gérer électroniquement la saisie des Certificats d'Origine, d'obtenir des copies digitales de ces documents et de transmettre facilement les justificatifs nécessaires pour obtenir les visa de conformité dans le cadre des exportations.

## Miser sur l'e-export pour faire ses premiers pas à l'international

### 1 Vendre en ligne *via* le site internet de l'entreprise

Les PME de plus de 10 salariés qui réalisent des ventes en ligne ont 3,5 fois plus de chance d'exporter que les autres PME françaises<sup>1</sup>. De nombreuses entreprises ont décidé de se lancer dans un projet d'internationalisation après avoir constaté que leur offre suscitait un réel intérêt à l'étranger à la suite de commandes passées par des clients étrangers. Pour autant, l'e-export nécessite certains investissements comme la traduction du site internet en plusieurs langues, la mise en place de moyens de paiement en ligne dans différentes devises, l'élaboration d'une chaîne logistique pour l'acheminement des produits à l'international, etc.



#### Paroles d'entrepreneur – A VALIDER

Photo

Très vite après la création d'Easyparapharmacie.com en 2007, nous avons constaté un vif intérêt de la part des consommateurs anglais pour nos produits : ils étaient très attirés par le concept « Beauty French Product ». Alors nous avons créé une version anglaise du site sur laquelle nos clients peuvent payer en livres sterling. Notre site répertorie plus de 600 marques que nous expédions depuis notre réserve de Carros (Alpes-Maritimes). Courant 2017, nous prévoyons de nous développer en Espagne et en Italie par les mêmes procédés.

Gaëlle Dauger, directrice e-commerce d'Easyparapharmacie.com  
(Produits de parapharmacie discount en ligne)

<sup>1</sup> Deloitte, « Economie numérique: Le Digital, une opportunité pour les PME françaises », (décembre 2016)

## S'e-internationaliser *via* les places de marché virtuelles internationales

Pour commercialiser leurs produits à l'étranger, les PME et ETI françaises peuvent également profiter de la puissance d'attraction de grandes places de marché internationales telles que e-Bay, Amazon, Alibaba et T-mall Global (Chine) ou encore Jumia (Afrique). Cette solution permet à des entreprises uniquement basées en France de doper leur visibilité et d'avoir accès à une clientèle plus nombreuse. Cependant, la concurrence sur les plateformes généralistes mondiales étant intense, une entreprise qui souhaite atteindre un segment précis de consommateurs aura tout intérêt à également proposer ses produits sur des places de marché plus petites mais aussi plus spécialisées.



#### Paroles d'entrepreneur – A VALIDER






Photo

En Chine, nous vendons nos produits sur la plateforme de e-commerce Alibaba. Nous avons créé une vitrine qui répertorie nos produits et sommes classés dans la catégorie Premium, grâce à notre positionnement « made in France ». A l'occasion de la journée des célibataires en 2016 (l'équivalent du Black Friday aux Etats-Unis), nous avons enregistré un nombre record de commandes qui dépassait nos prévisions. C'est ce qui nous a amené à prendre la décision de passer à la vitesse supérieure en Chine. Nos futurs investissements industriels nous permettront d'encore mieux répondre aux exigences des marchés asiatiques, relais de croissance pour l'entreprise.

Antoine Ioannides, PDG de Duralex International (Fabricant de verrerie et de vaisselle en verre trempé)

# 4 S'appuyer sur son réseau pour grandir à l'international

A l'international, mieux vaut jouer collectif. Les possibilités de partenariats et d'alliances sont multiples entre PME, et entre grands groupes et PME.

-  Les groupements d'exportateurs permettent de mutualiser les informations commerciales sur les marchés prospectés et d'accroître le pouvoir de négociation vis-à-vis des prestataires de transport.
-  Les V.I.E à temps partagé offrent l'opportunité de réduire les coûts et de développer son réseau en collaborant avec d'autres entreprises.
-  Le *coworking* à l'international permet à des entreprises qui n'ont pas de structure à l'étranger de bénéficier d'un lieu de travail.
-  Le portage d'entreprise ou *mentoring* de petites structures par des grands groupes est une solution pour les PME qui souhaitent bénéficier d'infrastructures locales et d'une mise en réseau avec des partenaires fiables.
-  Les PME peuvent également s'appuyer sur le réseau de distribution des grands comptes pour vendre leur produits à l'étranger. Par exemple, la place de marché Gourming (groupe Le Duff) permet aux petites entreprises de la restauration qui n'ont pas accès aux marchés internationaux de référencer leurs produits sur la place de marché et d'assurer le contrôle qualité et l'acheminement aux grossistes-distributeurs du groupe dans le monde.

## Photo

Frédéric Lescure, PDG de Socomore (Solutions pour le traitement des surfaces métalliques)

**« En s'alliant, on est plus grands, plus visibles et plus crédibles. C'est la solution pour gagner des contrats. »**

Quand Socomore a commencé son internationalisation il y a presque vingt ans, nous étions trop petits pour bénéficier de suffisamment de visibilité sur les marchés étrangers. Alors, comme l'union fait la force, j'ai contacté d'autres entreprises spécialistes de l'industrie aéronautique pour leur proposer de créer l'alliance Aerochemicals. Certaines offraient des services complémentaires à nos activités, certaines étaient concurrentes. L'important, c'était d'avoir le même objectif, à savoir s'entraider pour se développer à l'international, même entre concurrents : deux entreprises concurrentes à 20% ont un potentiel de coopération de 80%.

Nous comptons maintenant plus d'une dizaine de membres du monde entier qui partagent les mêmes objectifs : construire des partenariats pour favoriser le partage de connaissances, réduire les coûts d'implantation à l'étranger et accroître la notoriété internationale de l'Alliance et de chacun de ses membres.

Notre collaboration est basée sur un principe d'assistance mutuelle, de mise en réseau et de partage d'informations. En nous alliant avec des entreprises qui conçoivent des produits complémentaires, nous sommes en mesure d'apparaître instantanément comme des locaux et pouvons mutualiser des outils de production. Par exemple, en 2015, nous avons fait équipe avec deux autres entreprises membres de l'Alliance pour créer des synergies et nous lancer à l'assaut du marché indien. Aujourd'hui, grâce à notre alliance, nous sommes présents et crédibles sur le marché indien.

# 5 Ne jamais sous-estimer les différences culturelles

La capacité à comprendre les différences culturelles et à s'y adapter est clé pour construire des relations commerciales dans la durée et manager efficacement une équipe internationale. Geert Hofstede, psychologue social et anthropologue hollandais, identifie plusieurs dimensions qui évoluent d'une culture à l'autre :

Le **rapport à l'autre** (individualiste vs collectif)

Le **poinds de la hiérarchie** (société égalitaire vs hiérarchique)

L'**attitude vis-à-vis de l'incertitude** (niveau d'aversion au risque faible vs élevé)

La **distinction des genres** (certaines cultures sont plus conservatrices sur les valeurs stéréotypes associées aux hommes et aux femmes)

Le **rapport au temps** (horizon temporel court vs projections sur le long terme)

Trop souvent, ces différences culturelles sont sous-estimées et amènent des malentendus. **Pourtant, pour négocier et manager avec brio à l'étranger un entrepreneur doit adapter ses méthodes...**

Management consultatif  
(toute l'équipe est consultée dans la prise de décision)

... de direction\*

vs

Management hiérarchique (le dirigeant décide seul)

En fonction des cultures, le rapport à l'autorité diffère et les relations entre managers et collaborateurs sont plus ou moins familières. En comparaison des français, les Chinois sont habitués à un management très hiérarchique, où l'autorité du chef n'est pas remise en question. Ils contestent peu les ordres qui leur sont donnés mais prennent moins d'initiatives.

Messages implicites et sujets à interprétation

... de communication\*

vs

Messages simples, directs et explicites

Les Chinois privilégient une communication implicite. Ils s'expriment via des sous-entendus qui doivent être interprétés. Par exemple, s'ils ne connaissent pas la réponse à une question ou n'apprécient pas une proposition, ils ne disent pas « non » car cela signifie qu'ils perdent la face. Ils le font savoir subtilement, par une métaphore ou une comparaison que leur interlocuteur doit interpréter.

Formulation détournée  
des messages  
négatifs

**... d'évaluation\***

vs

Feedbacks directs

Dans certaines cultures, comme en France ou en Allemagne, les managers sont plus directs dans leurs feedbacks. Aux Etats-Unis, un manager va chercher à pointer plusieurs réussites du collaborateur avant de formuler une critique, de telle sorte que le message peut parfois ne pas être parfaitement compris.

Les deadlines et  
les objectifs  
cadrent l'activité

**... de planification de  
l'activité\***

vs

Relative souplesse  
vis-à-vis des  
deadlines et des  
objectifs

Au Japon, comme en Allemagne, l'établissement d'un calendrier précis permet de planifier l'activité. Le respect des délais est clé dans la relation commerciale. Sur ce point, les Chinois, plus souples, se rapprochent des Français et favorisent la flexibilité.

Confiance basée  
sur des relations  
personnelles

**... pour accorder sa  
confiance\***

vs

Confiance basée  
sur des réussites  
professionnelles

Le sens du groupe et l'intérêt collectif étant très forts en Chine, les relations de confiance dans le milieu professionnel se fondent davantage sur l'amitié et la connaissance personnelle de l'autre. Aux Etats-Unis, un collaborateur doit d'abord faire ses preuves sur le plan professionnel.

Argumentation  
inductive

**... de persuasion\***

vs

Argumentation  
déductive

Pour convaincre, les Allemands comme les Français, favorisent une démonstration déductive : ils expliquent préalablement la méthodologie utilisée et le raisonnement avant de présenter les conclusions. Dans les cultures anglo-saxonnes, l'argumentation est inductive et débute par les conclusions.

La confrontation  
est évitée car  
jugée nuisible

**... pour exprimer un  
désaccord\***

vs

La confrontation est  
jugée bénéfique car  
elle stimule la créativité

Au Mexique ou en Chine, exprimer ouvertement son désaccord n'est pas considéré comme constructif et s'assimile à une erreur de comportement professionnel. Dans la culture occidentale, la confrontation des points de vue est considérée comme une source de création et un vecteur d'amélioration.

Une décision est le  
résultat d'un  
consensus au sein  
de l'équipe

**... de prise de décision\***

vs

Une décision peut être  
validée sans qu'elle  
fasse nécessairement  
consensus

Bien que le respect de la hiérarchie soit très important pour les Japonais, ces derniers sont très attentifs à ne pas imposer de décisions unilatérales mais privilégient le consensus.

\* Source : Erin Meyer, « La carte des différences culturelles. 8 clés pour travailler à l'international » (2016)

The slide features a bright yellow background. In the upper right quadrant, there is a white circle. In the lower left quadrant, there is a large grey circle that partially overlaps the yellow background. The text 'SOURCES ET REMERCIEMENTS' is written in white, bold, uppercase letters inside the grey circle.

# SOURCES ET REMERCIEMENTS



# Sources

## Rapports et articles de recherche

La Fabrique de l'industrie, A. Gazaniol, « *Internationalisation, performances des entreprises et emploi* » (2012)

Économie et Prévision, F. Bellone, S. Guillou, « *Innovation et Primes à l'exportation une analyse empirique sur données d'entreprises françaises* », (2011)

RPME 2014, Charlie Joyez, « *Implantation internationale des PME et ETI françaises* » (2014)

Banque de France, N. Berman, A. Berthou & J. Héricourt « *Export dynamics and sales at home* » (2012)

Review of World Economics, A. Cheptea, L. Fontagné, S. Zignago, « *European Export Performance* » (2014)

UPS, « *Etude 2016 sur les exportations des PME européennes* » (2017)

Conseil National du Numérique, « *Croissance connectée, les PME contre-attaquent* » (2017)

Le Moci, « *L'export en 10 étapes, 7<sup>ème</sup> édition* » (2016)

La Fabrique de l'industrie, « *Paroles d'ETI* » (2015)

Pramex international, « *S'implanter à l'international* » (2015)

La Fabrique de l'exportation, « *50 idées pour améliorer l'exportation française* », (2015)

Harvard Business Review, E. Meyer, « *Quand la culture ne se traduit pas* », (2016)

Harvard Business Review, T. Khanna, « *L'intelligence contextuelle* » (2015)

Harvard Business Review, E. Meyer, « *Traverser le champ de mines culturel* », (2016)

## Sites consultés

France international ([www.france-international.fr](http://www.france-international.fr))

CCI France International ([www.ccfrence-international.org](http://www.ccfrence-international.org))

Les Fiches export de Business France (<http://export.businessfrance.fr>)

Comité National des Conseillers du commerce extérieur Français (<https://www.cnccef.org>)

# Remerciements

## Sponsor de l'étude

- **Pedro Novo**, directeur des financements export, Bpifrance

## Les membres du comité de pilotage

- **Flora Bellone**, Professeur des Universités à l'Université Nice Sophia Antipolis
- **Lionel Fontagné**, Professeur d'économie à la Paris School of Economics
- **Charlie Joyez**, Économiste Doctorant, Pramex International – Université Paris-Dauphine
- **Olivier Mardi**, PDG de Zorba Group
- **Stéphane Olevier**, PDG de V-Motech
- **Frédéric Peltrault**, Maître de conférences à l'Université Paris-Dauphine
- **Alexandre Poussard**, ancien Directeur de l'International & du Développement du Groupe Jacquet Brossard
- **Nicolas Rousseaux**, PDG du cabinet de conseil Mediation-Consulting
- **Eric Tainsh**, Responsable de la promotion Export, Bpifrance

Les auteurs tiennent à remercier tout particulièrement les dirigeants et experts qui ont accepté de recevoir les équipes de Bpifrance Le Lab pour partager leur vision :

**Coralie Denis**, Responsable Export Asie, MO, Russie et Europe de Carré d'Artistes; **Emmanuel Pasqualini**, DG de Secapem; **Claude Lenoir**, DG d'Echosens; **Jérôme Siat**, DG du groupe Alphitan; **Jean-Charles Deconninck**, Président de Générix Group; **Sébastien Stoitzner**, PDG de GenSearch; **Sandrine Barrou**, Responsable des produits éditoriaux de Business France et **Joelle Laik**, Responsable du Réseau CAI Bpifrance Ile de France; **Antoine Ioannides**, PDG de Duralex International; **Jacques Delacour**, PDG d'Optis; **Estelle Kimpe** et **Sandrine Bertet**, responsables commerciale et marketing de Micallef Parfums; **Martine Micallef**, fondatrice de Micallef Parfums; **Elisabeth Ducottet**, PDG du groupe Thuasne; **Philippe Eyraud**, Président de Mixel Agitateurs; **Kees Evelens**, Directeur d'Hortensias France Production; **Olivier Perusseau**, Président du groupe Sebbin; **Elisabeth Lenot**, chargée de missions au sein du Groupe Sebbin; **Serge Trigano**, Président et fondateur de Mama Shelter; **Gaëlle Dauger**, Directrice e-commerce du site Easy parapharmacie.com; **Olivier Schiller**, PDG de Septodont, **Christophe Bruneel**, Directeur Général de Robatel Industries, **David Séjourné**, Président fondateur de Management Europe.

Les auteurs remercient également ID Strat (**Frank Benedic**) qui les a conseillés dans la réalisation de l'étude.

# Contacts

**Philippe Mutricy, Directeur de l'Evaluation, des Etudes et de la Prospective**  
[philippe.mutricy@bpifrance.fr](mailto:philippe.mutricy@bpifrance.fr)

**Elise Tissier, Directrice de Bpifrance Le Lab**  
[elise.tissier@bpifrance.fr](mailto:elise.tissier@bpifrance.fr)

**Isaline Merle d'Aubigné, Responsable de l'étude « Stratégies gagnantes à l'international »**  
[isaline.merledaubigne@bpifrance.fr](mailto:isaline.merledaubigne@bpifrance.fr)

**David Targy, Responsable des publications**  
[david.targy@bpifrance.fr](mailto:david.targy@bpifrance.fr)

**Barbara Levy-Ortega, Responsable d'études**  
[barbara.levyortega@bpifrance.fr](mailto:barbara.levyortega@bpifrance.fr)