



27-31, avenue du Général Leclerc
94710 Maisons-Alfort Cedex
Tél. : 01 41 79 80 00

bpifrance-lelab.fr

Bpifrance Le Lab

SE PROJETER À L'INTERNATIONAL | PETIT GUIDE À L'USAGE DES ENTREPRENEURS



SE PROJETER À L'INTERNATIONAL PETIT GUIDE À L'USAGE DES ENTREPRENEURS





UN PETIT GUIDE

POUR CASSER LES IDÉES REÇUES

qui peuvent gêner l'entrepreneur dans l'identification
des bonnes opportunités

POUR ACCOMPAGNER L'ENTREPRENEUR

dans la constitution de son « kit de survie »
pour se lancer à l'international

01.

**CASSER LES IDÉES
REÇUES SUR
L'INTERNATIONAL**

#1
IDÉE
REÇUE

“ L'INTERNATIONAL
EST UNE OBLIGATION
POUR TOUTES
LES ENTREPRISES
FRANÇAISES ”

**Pas nécessairement,
mais les entreprises françaises
internationalisées sont en moyenne :**

PLUS OPTIMISTES

40 %

des chefs d'entreprises fortement exportatrices anticipent une hausse de leur activité en 2015 ; c'est 2 fois plus que parmi les non exportateurs (20 %) ⁽¹⁾.

PLUS INNOVANTES

64 %

des entreprises exportatrices ont innové entre 2010 et 2012, contre 43 % des sociétés non exportatrices ⁽²⁾.

PLUS PRODUCTIVES

Les exportateurs sont en moyenne entre

5 et 10 %

plus productifs que les entreprises limitant leur activité au territoire domestique selon les sources et les caractéristiques de l'échantillon retenu ⁽³⁾.

(1) Source : PME 60^e enquête de conjoncture, janvier 2015.

(2) Source : « Les sociétés exportatrices sont plus innovantes que les autres », Insee Première, n° 1521, octobre 2014.

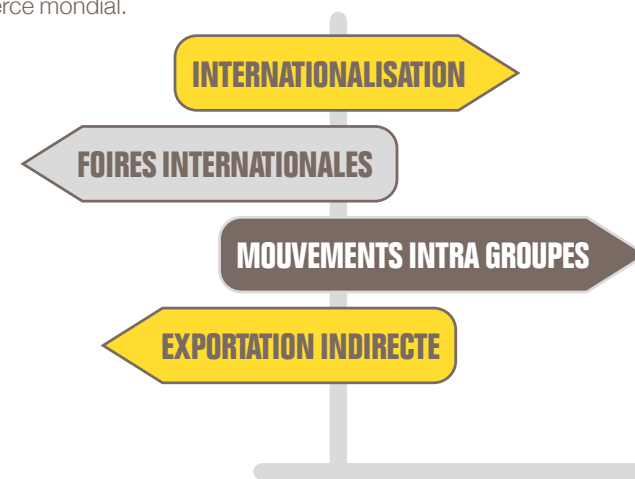
(3) Source : « Plus grandes, plus fortes, plus loin... Performances relatives des firmes exportatrices françaises », Crozet M., Méjean I., Zignago S., CEPIL, novembre 2008.
« Innovation et primes à l'exportation : une analyse empirique sur données d'entreprises françaises », Bellone F., Guillou S., Economie & prévision, 1/2011 (n° 197-198), p.45-61.

#2
IDÉE
REÇUE

“ LES ENTREPRISES
FRANÇAISES
SONT SOUS-
REPRÉSENTÉES À
L'INTERNATIONAL ”

Rien ne le prouve : l'internationalisation peut prendre de multiples formes...

- La participation à des foires internationales, de même que les importations, peuvent constituer une première phase d'internationalisation susceptible de doper la performance d'une entreprise.
- Certaines formes d'internationalisation sont moins visibles, comme les **mouvements intra-groupes** ou l'**exportation indirecte**, en dépit de leur poids croissant dans le commerce mondial.



...et certaines entreprises sont internationalisées sans le savoir !

- De nombreuses entreprises proposent des **produits et/ou services qui sont ensuite incorporés à des biens exportés**. Cette intégration dans une chaîne de valeur tournée vers l'export peut être considérée comme une forme d'internationalisation. C'est par exemple le cas des sous-traitants de l'industrie manufacturière, secteur traditionnellement très exportateur.

#3

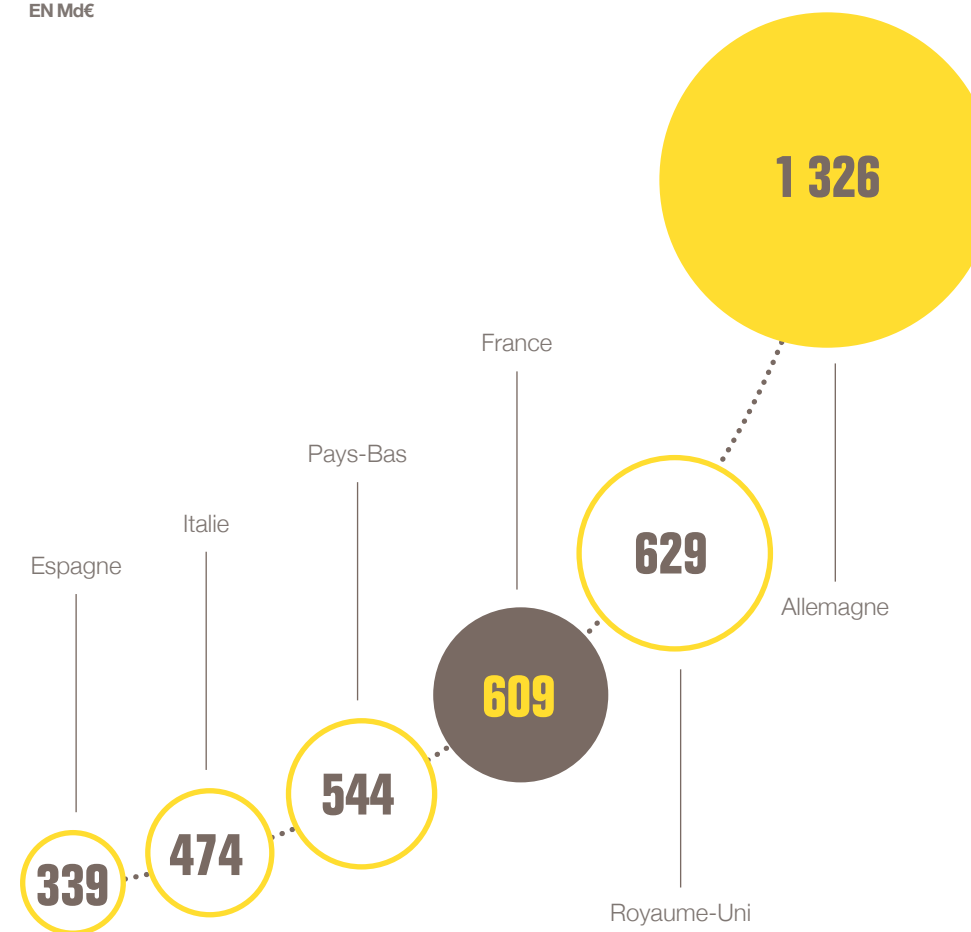
IDÉE REÇUE

“ LES ENTREPRISES FRANÇAISES SONT SOUS-PERFORMANTES À L'EXPORT ”

”

Non, la France est dans la moyenne haute des pays comparables en Europe en matière d'exportations

• EXPORTATION DES BIENS ET DES SERVICES EN 2014
EN Md€



Source : Eurostat.

#4 IDÉE REÇUE

“ PARTIR À
L'INTERNATIONAL
NÉCESSITE DES
RESSOURCES
SPÉCIFIQUES

”

Non, mais s'y développer et réussir dans la durée, oui !

Preuve qu'il n'y a pas forcément
besoin de ressources spécifiques
pour se lancer à l'international.



Mais preuve que ces ressources
sont nécessaires pour s'ancrer
durablement à l'international.



Les « PME expertes en internationalisation »
se caractérisent par : des capacités
organisationnelles spécifiques avec,
notamment, **une gestion des ressources
humaines centrée sur le développement
des compétences à l'international⁽³⁾.**



(1) Source : « Comportement des PME à l'export en 2013, in PME 2014 »,
Direction générale des douanes et droits indirects, rapport sur l'évolution des PME,
Observatoire des PME.

(2) Source : « Les opérateurs du commerce extérieur », Direction générale des douanes et droits indirects,
année 2014, résultats provisoires, décembre 2014.

(3) Source : « Mondialisation et internationalisation des PME : le comportement des PME manufacturières
québécoises », St-Pierre J., Raymond L., Laurin F., Uwizemungu S., Institut de recherche sur
les PME, décembre 2011.

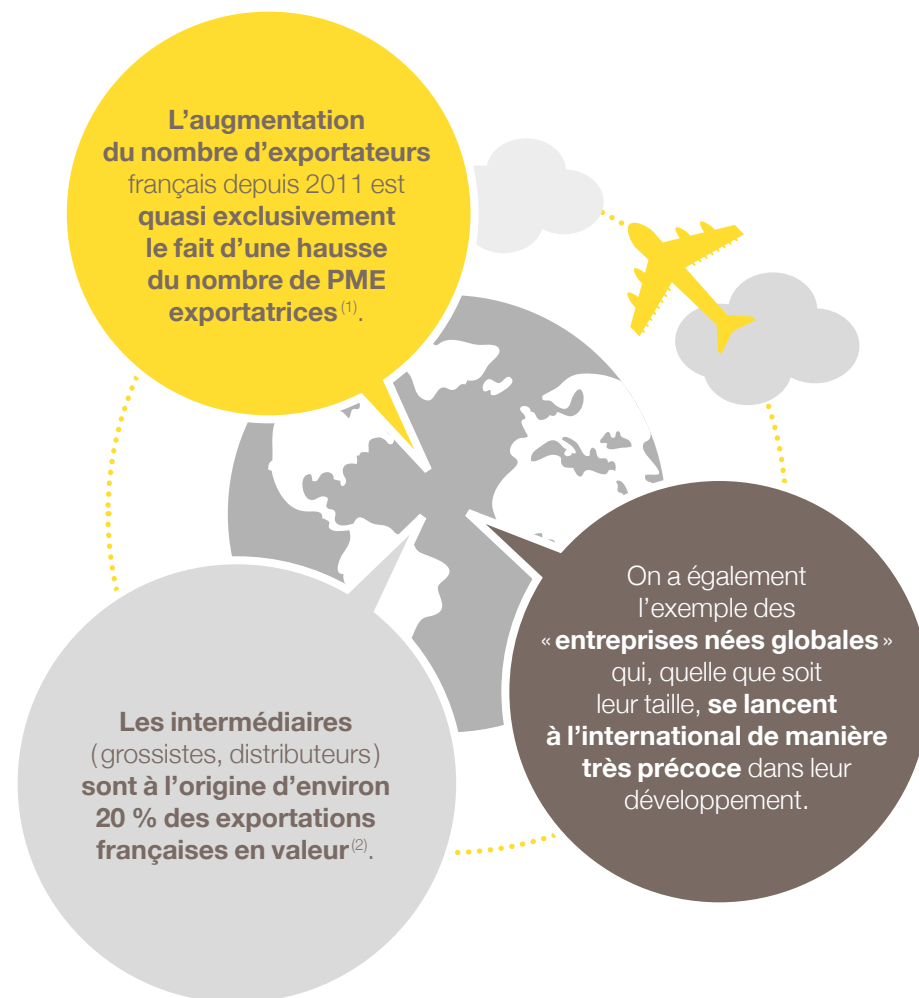
#5

IDÉE REÇUE

“ L'INTERNATIONAL
EST RÉSERVÉ
AUX GRANDES
ENTREPRISES

”

Non, l'atteinte d'une taille critique n'est plus indispensable pour se lancer sur les marchés extérieurs



(1) Source : Douanes. Calcul : Bpifrance Le Lab.

(2) Source : « Wholesalers in international trade, European Economic Review », Crozet M., Lalanne G., Poncet S., 2012.

02.

**LE KIT DE SURVIE
À L'INTERNATIONAL**

L'INTERNATIONAL EST UN SPORT DE HAUTE COMPÉTITION !

Partir à l'international, c'est un peu comme se lancer à l'assaut de l'Everest :

c'est long, difficile et risqué, mais une fois arrivé en haut, le jeu en vaut la chandelle ! De même qu'il est rare de tenter l'ascension de l'Everest sur un coup de tête, **la conquête des marchés extérieurs mérite réflexion**. Dans les deux cas, cela nécessite :

- de se préparer, de se remettre en question et d'élaborer un plan d'attaque ;
- de s'entraîner, de se confronter au terrain et de se mettre en situation ;
- de tester sa ténacité, sa volonté et sa force mentale ;
- de tester la détermination de son équipe (de son entreprise) et sa capacité de résilience.

Comme pour la haute montagne, **c'est en définitive un kit de survie qu'il faut se constituer pour partir à l'international**. Nous en avons ici recensé quelques éléments qui nous semblent incontournables. Ce n'est pas exhaustif et c'est ajustable en fonction des situations. Surtout, cela ne doit pas dispenser le dirigeant de se poser la vraie bonne question : suis-je prêt à tout mettre en œuvre pour réussir cette aventure ?





1

CROIRE EN
L'INTERNATIONAL

“ Se lancer à l'international, c'est comme monter une deuxième entreprise,

sur un marché certes prometteur, mais encore plus exigeant que le marché domestique. Pour y réussir, un chef d'entreprise sera amené à réinterroger sa stratégie, afin d'identifier ses avantages concurrentiels réels face à une compétition plus relevée et diversifiée. Cette démarche est indispensable pour conquérir des marchés extérieurs, mais peut être aussi salutaire pour se renforcer sur son marché historique.



**CONQUÉRIR
DES MARCHÉS
EXTÉRIEURS**

**SE RENFORCER
SUR SON MARCHÉ
HISTORIQUE**



Les enjeux pour le dirigeant :

- inscrire l'international dans le projet de l'entreprise et dans une vision de long terme. L'international ne peut être affaire de simple opportunisme⁽¹⁾ ;
- être prêt à mobiliser toute son énergie sur ce nouveau projet et faire preuve de la même détermination que lors de la création de son entreprise ;
- se remettre en question et être capable de réinterroger l'ensemble de son *business model*.

⁽¹⁾ C'est surtout vrai pour les entreprises du secteur primaire et secondaire. Les entreprises de services sont, du fait de leur activité, plus souvent amenées à se lancer à l'international par opportunité.



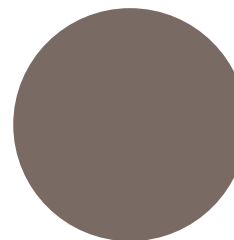
Et plus concrètement ?

Repenser son *business model* :

- ✓ adapter en partie son *business model* (offre, modalité de distribution, prix...) aux spécificités du marché ciblé, à la concurrence locale et aux attentes des clients étrangers ;
- ✓ se réimposer l'exercice du *business plan* : fixer les actions prioritaires à mettre en œuvre et évaluer les investissements nécessaires pour atteindre les objectifs fixés ;
- ✓ élaborer des indicateurs spécifiques d'évaluation et de suivi de l'activité à l'international, en tenant compte des différences par rapport au marché domestique.

Faire preuve de sa détermination :

- ✓ accepter de déléguer en interne certaines tâches sur le marché historique, afin de s'investir pleinement dans la conquête du marché étranger ;
- ✓ se fixer des délais réalistes de succès et ne pas se replier face aux premières difficultés.





2

SE PRÉPARER À L'INTERNATIONAL

“ **L'international, c'est un peu
comme explorer un nouveau monde,
il faut s'y préparer.** ”

Chaque année, près de 25 % des entreprises exportatrices françaises cessent d'exporter. L'ampleur de ce chiffre nous indique que ce n'est pas seulement la complexité du marché international qui est en cause, mais également l'insuffisante préparation de nombreuses entreprises qui s'y lancent. C'est plus particulièrement vrai pour les petites structures : sur 100 PME qui se sont lancées à l'export en 2004, seulement 10 continuent à exporter 10 ans après.





Les enjeux pour le dirigeant :

- savoir saisir les opportunités qui se présentent à l'international, tout en les inscrivant progressivement dans une stratégie de long terme ;
- prendre le temps de la réflexion et étudier avec soin les différentes modalités d'internationalisation ;
- savoir bien s'entourer et se faire accompagner dans l'élaboration et la mise en place de sa stratégie d'internationalisation.

RÉFLEXION
MODALITÉS
INTERNATIONALISATION
S'ENTOURER
ACCOMPAGNER
STRATÉGIE
OPPORTUNITÉS



Et plus concrètement ?

Penser et tester sa stratégie de déploiement en amont :

- ✓ *benchmarker* les différents modes d'entrée sur les marchés extérieurs (exportation directe, grossiste, licence, implantation, etc.), afin de choisir celui qui est le plus en adéquation avec ses objectifs et ses ressources ;
- ✓ se constituer rapidement un réseau qualifié⁽¹⁾, afin de challenger son projet d'internationalisation d'une part, et de faciliter son implantation et ses démarches commerciales dans le pays ciblé, d'autre part.

Renforcer le caractère international de ses ressources humaines :

- ✓ intégrer des profils internationalisés aux organes de direction et / ou de gouvernance. S'assurer par exemple, au moment de son recrutement, que le Directeur financier a déjà facturé en devises étrangères ;
- ✓ intégrer systématiquement des collaborateurs originaires du pays ciblé (stagiaire, apprenti...), afin de mieux en appréhender les spécificités.

⁽¹⁾ Réseaux de dirigeants d'entreprises internationalisées, structures d'accompagnement, dirigeants expatriés déjà implantés dans le pays ciblé...

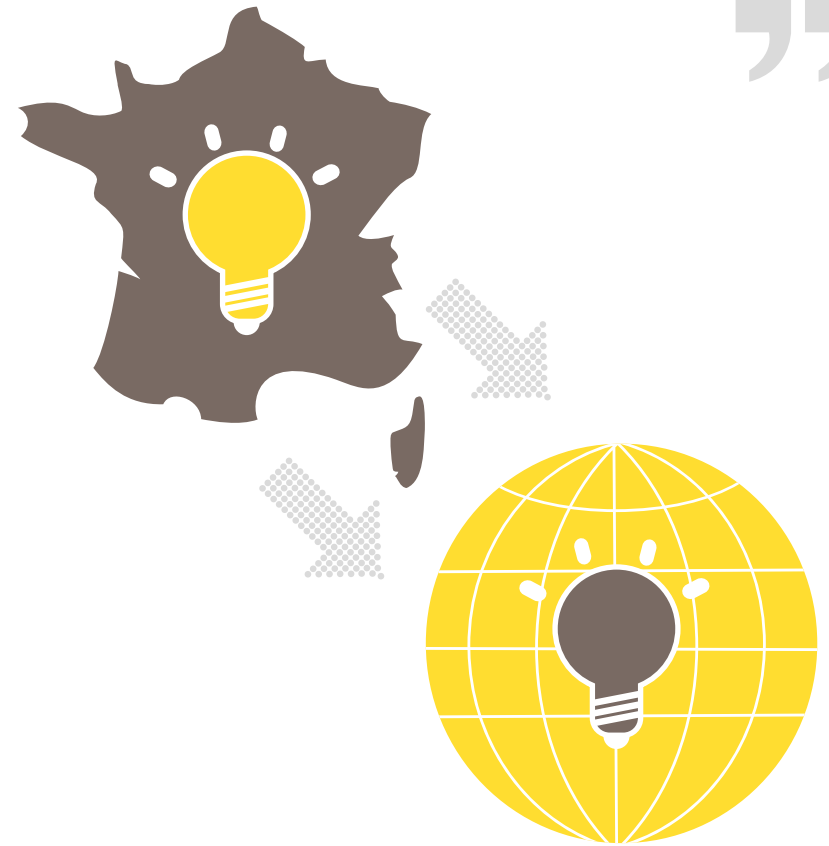


3

MARQUER
SA DIFFÉRENCE À
L'INTERNATIONAL

“ L'international, ce n'est pas une simple extension du marché domestique.

C'est un marché à part entière, avec ses règles du jeu, ses acteurs et ses spécificités culturelles. Dès lors, comment se démarquer ? Comment signaler sa différence dans un contexte de compétition aussi dense ? Il faut trouver son terrain de jeu, celui sur lequel on excellera, tant en termes de produit que de positionnement géographique⁽¹⁾.

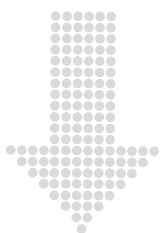


⁽¹⁾ L'avantage concurrentiel d'une entreprise est propre à un marché donné et à un instant T. Il peut ne pas être « reproductible » en l'état sur un autre marché.



Les enjeux pour le dirigeant :

- identifier son point fort, son domaine d'excellence, celui pour lequel on vous choisira ;
- accentuer son caractère différenciant, ce qui ne doit pas nécessairement se traduire par une montée en gamme ; des opportunités sont à saisir sur tous les segments de gamme ;
- réinterroger sa stratégie de marque pour en évaluer les atouts à l'international (valeurs, sémantique, logo...).



Et plus concrètement ?

Savoir « se vendre » :

- ✓ savoir *pitcher* en 2-3 minutes sur le caractère réellement différenciant de son offre ;
- ✓ être prêt à changer, même de marque, afin de gagner en impact auprès de la clientèle locale. Savoir également profiter du « *Made In France* » pour valoriser son offre.

Trouver son marché pertinent :

- ✓ identifier les pays où son avantage concurrentiel sera réel : toutes les entreprises n'ont pas intérêt à aller dans les pays « à la mode » (BRIC, Asie du Sud Est...), mais peuvent briller sur des marchés moins exposés ;
- ✓ tester en amont et sur le terrain son offre et ses arguments commerciaux auprès des acteurs locaux : logique de « *test and learn* ».

Peser sur la définition des règles du jeu :

- ✓ s'impliquer davantage dans l'élaboration des normes internationales : 80 % des normes s'appliquant aux entreprises françaises sont en effet prises au sein d'enceintes internationales.



4

JOUER
COLLECTIF À
L'INTERNATIONAL



Exporter, c'est aussi savoir s'entourer et jouer en équipe...

Près de 6 % des entreprises italiennes exportent chaque année, contre 4,5 % environ en France. Leurs pratiques de coopération sont souvent citées en exemple. Se fédérer pour partir à l'international n'est pas gage de succès ; mais cela peut constituer un atout majeur pour accroître son pouvoir de négociation, proposer un *package* de produits ou encore mutualiser les coûts de logistique.





Les enjeux pour le dirigeant :

- dépasser les luttes d'ego et se rapprocher de ses concurrents français pour être plus forts face aux compétiteurs étrangers ;
- penser en termes d'écosystème et de chaîne de valeur, afin de déployer des offres plus complètes et plus compétitives ;
- intégrer la dimension internationale dans la sélection de ses partenaires.



Et plus concrètement ?

Privilégier la coopération à la confrontation :

- ✓ se rapprocher de ses donneurs d'ordre pour élaborer des stratégies d'internationalisation communes, chacun étant susceptible d'y trouver son intérêt : la PME pour profiter de nouveaux relais de croissance, et le donneur d'ordre pour continuer à travailler avec un sous-traitant fiable ;
- ✓ mettre en place des logiques de coopération entre exportateurs et importateurs (plutôt que de simples relations de transaction), chacun disposant d'informations qu'il peut valoriser auprès de l'autre (sur le produit, sur les spécificités d'un marché, etc.).

Exploiter la complémentarité des offres :

- ✓ se regrouper par filière et/ou par région pour mieux exploiter le capital marque des produits français et mutualiser les coûts logistique et administratif ;
- ✓ proposer, *via* des alliances, une offre globale ; la valeur ajoutée d'un *mix* produits/services n'est pas à négliger à l'international où un SAV de qualité constitue un réel facteur différenciant.



5

PARTAGER
SA VISION DE
L'INTERNATIONAL



Les chefs d'entreprises internationalisées sont comme « habités » par cette ambition.

Mais cette détermination est vaine si elle n'est pas transmise, si elle n'est pas partagée au sein des équipes. Le marché international est exigeant, contraignant et demande une capacité d'adaptation permanente : on n'y réussit pas seul.





Les enjeux pour le dirigeant :

- bâtir une vision de l'international ambitieuse⁽¹⁾ et montrer comment le projet d'internationalisation est susceptible de nourrir le projet de l'entreprise;
- montrer l'exemple à travers ses choix et la gestion de ses priorités, afin d'ancrer l'international comme un projet stratégique pour l'entreprise;
- expliquer le projet de l'international aux équipes et lever les points éventuels de blocage, pour fédérer et créer un effet d'entraînement.

⁽¹⁾ Même pour s'implanter dans un pays limitrophe, il est nécessaire de s'appuyer sur une vision porteuse de sens et capable de fédérer les énergies en interne.



Et plus concrètement ?

Privilégier les « *quick wins* » et fixer une ligne directrice :

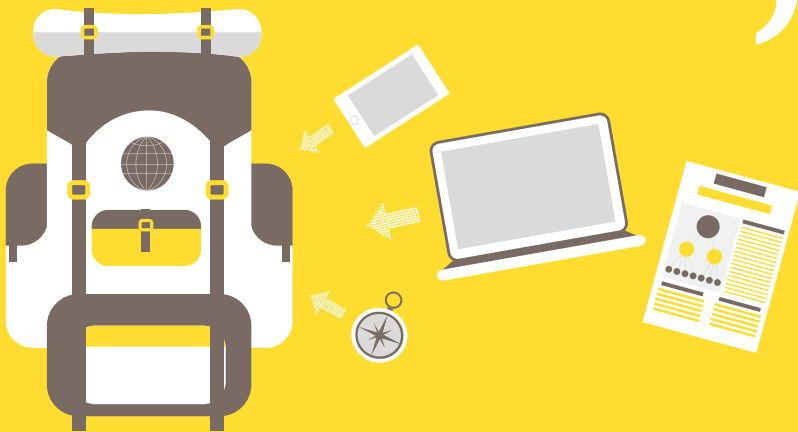
- ✓ par exemple, ne jamais prendre deux risques à la fois : ce n'est pas dans un nouveau pays qu'il est le plus opportun de tester une nouvelle technologie.

Faire de l'international un axe prioritaire de mobilisation des ressources humaines :

- ✓ profiter du projet d'internationalisation pour réinvestir dans le capital humain (formation et accompagnement des équipes), avec l'objectif de relancer une dynamique à la fois collective (projet d'entreprise) et individuelle (intérêt personnel) ;
- ✓ intégrer l'international dans la « feuille de route » des collaborateurs et en faire un outil de promotion / valorisation.

ET VOUS, IL Y A QUOI DANS VOTRE KIT DE SURVIE ?

“ Dans un kit de survie,
il y a ce qui est indispensable
et ce qui est plus accessoire ;
ce qui est commun à tous
et ce qui est propre à chacun... ”



Et vous, il ressemble à quoi votre kit de survie à l'international ?

Réagissez, témoignez et partagez vos bonnes pratiques sur Twitter :
@BpifranceLeLab/#KDSInternational

Ce travail a été réalisé à partir :

Des réflexions du groupe de travail initié par **Bpifrance Le Lab** sur l'internationalisation des PME et ETI françaises.

Nadine LEVRATTO, CNRS, a assuré le pilotage de ce groupe de travail, composé de :

Valentina CARBONE, ESCP-Europe

Matthieu CROZET, Université Paris Sud

Lucia CUSMANO, OCDE

Laurent GASNIER, DGDDI

Marie MEYNADIER, Eos Imaging

Josée ST-PIERRE, Université du Québec à Trois-Rivières

Farid TOUBAL, ENS de Cachan

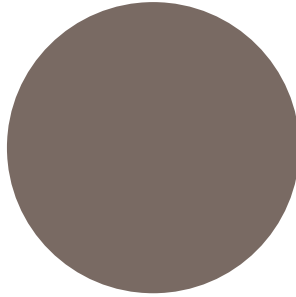
Des pistes de réflexion suggérées par La fabrique de l'exportation et des entretiens réalisés auprès de chefs d'entreprises internationalisés :

Alain RENCK, Bpifrance Export

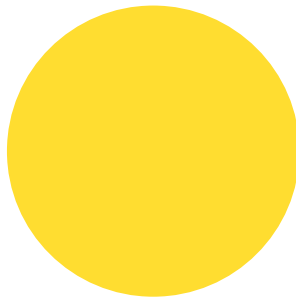
Jean-Bernard FALCO, Paris Inn Group

De l'analyse réalisée par les équipes de **Bpifrance Le Lab**, en collaboration avec :

Frank BENEDIC, cabinet IDStrat



SERVIR **L'AVENIR**



Réf. : 8730-01

Achevé d'imprimer sur les presses de l'imprimerie LA GALIOTE-PRENANT
70 à 82 rue Auber – 94400 Vitry-sur-Seine – RCS Créteil B 332 124 072
Imprimé en France : février 2015.

Ce document est imprimé avec des encres végétales
sur du papier fabriqué à 100 % à base de fibres provenant
de forêts gérées de manière durable et équitable
par un professionnel labellisé Imprim'Vert.