

FICHE X04

INTERNATIONALISATION ET EXPORT

► DESCRIPTIF/DÉFINITION

L'export ne doit pas être vécu comme une simple recherche de débouchés, mais comme une véritable ambition de l'entreprise de devenir internationale. Tous les salariés doivent se sentir investis. C'est une démarche globale. L'exportation doit être intégrée dans la stratégie de l'entreprise. La réussite à l'export est souvent le résultat d'un savant mélange de stratégie internationale bien structurée, d'opportunités saisies et d'audace.

Sur le papier, beaucoup de pays paraissent alléchants mais leur accessibilité peut être problématique. Le temps moyen pour avoir un business pérenne avec des flux réguliers est de deux ans. Il faut prendre le temps de nouer des relations personnelles avec des partenaires locaux. Bien s'entourer, prioriser ses marchés cibles, et séquencer son approche du développement à l'international sont autant de facteurs clés de réussite d'un projet à l'export.

Il est nécessaire de bien appréhender le développement, les caractéristiques culturelles et de business, le réseau de distribution, la réglementation en vigueur, etc., et d'actualiser en permanence ses différents business plans en fonction des opportunités à saisir, des évolutions des marchés, de la rapidité du développement.

Il existe différents modes d'entrée pour aborder un marché étranger, et ce choix est déterminant pour les chances de succès d'un projet international. Dans certains cas, il peut être avisé de travailler avec un partenaire commercial français (agent, société de commerce, grande entreprise, pair exportateur) ; dans d'autres, c'est la collaboration avec un agent ou un distributeur local qui sera la bonne solution.

► ENJEUX (AVANTAGES)

Sur le plan économique

Les entreprises exportatrices se distinguent par une productivité, des effectifs, des salaires et une rentabilité plus élevés. Ces entreprises sont généralement déjà dans une dynamique d'investissement et d'embauche avant d'exporter : l'exportation apparaît donc comme une étape qui vient couronner une stratégie de développement performante.

Le choix de l'internationalisation est fondamental pour plusieurs raisons :

- parce qu'elle confère une visibilité étendue à une marque ou un produit, visibilité qui aura un impact positif sur les clients et les financeurs ;
- l'internationalisation permet également aux PME et ETI de conquérir de nouveaux marchés, sources de relais de croissance, de nouveaux clients et donc, *in fine*, d'une meilleure rentabilité abaissant les charges fixes ;
- enfin, l'internationalisation permet aux entreprises en croissance de se confronter à une concurrence nouvelle, ce qui les pousse à accélérer d'autant plus leurs processus d'innovation.

Sur le plan méthodologique

Le dirigeant doit être clair sur sa stratégie.

- S'agit-il pour lui d'élargir son marché, de développer l'offre client, d'accéder à une technologie ? Quelle que soit la valeur ajoutée attendue, les objectifs doivent être formalisés, validés par la gouvernance et discutés avec le management.
- Il doit ensuite définir ses zones de développement et ses marchés cibles. Le business model doit avoir un sens au regard du produit, des clients et des fournisseurs.
- Enfin, le chef d'entreprise doit lancer une étude préparatoire. Une étape parfois longue et laborieuse, mais nécessaire à la maîtrise du marché cible mais qui représente un véritable gain de temps lors du lancement produit.

FICHE X04

INTERNATIONALISATION ET EXPORT

C'est dans ces conditions qu'une entreprise pourra préciser l'adéquation de son offre ou de son produit au regard du marché et du positionnement de ses concurrents. Elle pourra également identifier les contraintes et les opportunités logistiques, technologiques ainsi que les différentes aides à l'export. Enfin, l'entreprise pourra construire un business plan spécifique à chacun des marchés et définir un plan de marketing et de communication adapté.

Ces étapes sont une suite logique de réflexions qui permet de structurer la démarche d'internationalisation afin de déterminer la meilleure manière de s'implanter : exportation, appui d'un distributeur local, implantation *via* une franchise, une filiale ou l'acquisition d'une structure locale.

Sur le plan de la transformation de l'entreprise

L'internationalisation, exportation ou non, doit être intégrée à la stratégie globale de l'entreprise et être un élément de sa performance. Plus que la dimension purement commerciale, la dimension technologique (participer à la dynamique du système industriel mondial grâce à la maîtrise des technologies) et la dimension organisationnelle (modifier l'organisation de son entreprise pour s'adapter à l'environnement mondial) sont essentielles.

► LES CLÉS DE LA RÉUSSITE

Au niveau méthodologique

- Faire une cartographie des marchés potentiels et les envisager à l'aune de plusieurs critères : barrières tarifaires à l'entrée, proximité géographique, environnement concurrentiel, normes et réglementations, etc.
- Être attentif au *place to market* comme il peut y avoir un *time to market*.
- Tester le produit ou service auprès d'un panel de consommateurs ou auprès d'experts pays.
- Lister toutes les dépenses nécessaires pour approcher, puis pénétrer le marché cible : participation à des salons, adaptation de l'offre, traduction de son site internet, recrutement de partenaires ou de salariés, frais juridiques...
- Entraîner toute l'entreprise : du BE en passant par la production et les services supports.

► MATURITÉ DE L'OFFRE

Émergent

Laboratoire

Prouvé

Mature

Fréquent

Pervasif