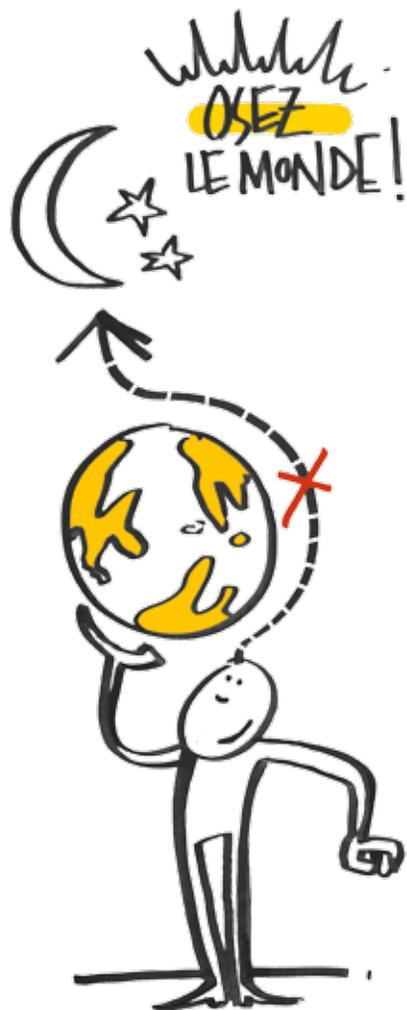




VAINCRE LA PEUR  
DE L'INTERNATIONAL  
**LES PME**  
À LA CONQUÊTE  
DU MONDE

ENTREPRENEURS,  
NE VISEZ PAS LA LUNE



## ÉDITORIAL

### Entrepreneurs, ne visez pas la lune.

Osez le monde !

Les chiffres parlent d'eux-mêmes :

- **124 000 entreprises françaises** ont exporté en 2016, moitié moins qu'en Italie et en Allemagne ;
- **28 000 entreprises** exportaient pour la 1<sup>re</sup> fois en 2016, alors que la même année, 29 000 sortaient des radars de l'export ;
- **la part des exportations françaises de la zone euro est passée de 17 % en 2000 à 13,4 % en 2016.** Cette baisse de la part de marché est fortement corrélée au recul de la valeur ajoutée (VA) manufacturière (la part de la valeur ajoutée manufacturière française dans la VA de la zone euro est passée de 17,3 % en 2000 à 13,4 % en 2016) ;
- sur les **124 000 exportateurs en 2016**, les entreprises de plus de 250 salariés représentaient 3 % des entreprises en nombre et 53 % en valeur (montant exporté).



Fort de ces constats et de leurs impacts sur le déficit commercial de la France (-48,1 Md€ en 2016), **Bpifrance Le Lab** lance un appel à toutes les entreprises « globales compatibles » qui s'ignorent. Qui sont-elles ? Des entreprises qui n'ont jamais exporté, ou qui ont exporté ponctuellement par opportunité (liée à un client ou une présence sur un salon international...) et qui n'ont pas structuré leur développement à l'international. Celles aussi qui ont essuyé un revers et n'osent ré-ouvrir leurs portes. L'international représente bien plus que des opportunités de business. L'international attire les talents, rend fier l'ensemble des équipes, crée une boucle vertueuse d'innovation et diversifie les risques lorsqu'un marché national se retourne. Ne nous y trompons pas : l'international n'est pas un long fleuve tranquille, mais il vaut le coup de s'équiper pour y vivre une belle aventure.

Les 2 faiblesses des entreprises françaises à l'international régulièrement citées sont :

- leur manque de préparation avant de se lancer ;
- quand elles se lancent, une erreur d'appréciation sur la nécessité de s'adapter au(x) nouveau(x) marché(s). Elles considèrent trop souvent que leurs produits, dans leurs marchés nationaux d'origine, suffisent à leur succès.

Erreur. Car à chaque pays, ses spécificités locales, ses normes et ses usages. Tout doit être revu. Du packaging au circuit de distribution, en passant par la marque et le nom du produit.

La France se compare souvent à l'Allemagne... Pourquoi ne pas regarder du côté de l'Italie qui est passée d'un déficit, au plus creux de la crise en 2010, de l'ordre de -30 Md€ à un excédent de +51,5 Md€ en 2016 ? L'Italie a fait le choix des produits à forte valeur ajoutée sur des marchés de niche à petits volumes. Elle adresse ainsi le marché dit du « *medium tech* », ni *low cost*, ni *high tech*. Les entreprises italiennes nouent également des alliances stratégiques (avec leurs fournisseurs, mais aussi leurs concurrents) pour conquérir de nouveaux marchés. Pourquoi ne pas s'en inspirer ?

Pour conquérir le monde, les dirigeants de PME françaises devront allier 2 forces, qui pourraient sembler s'opposer alors qu'elles se complètent :

- l'ambition et la soif de croissance ;
- l'humilité pour observer, écouter, comprendre et s'adapter.

Faisons le pari qu'en 2020, la France aura non seulement comblé son déficit mais également retrouvé son excédent commercial.

**Bpifrance Le Lab**

# LES MESSAGES CLÉS



## 1 L'INTERNATIONAL EST UN CATALYSEUR DE CROISSANCE POUR DES ENTREPRISES AMBITIEUSES

L'ouverture à l'international est l'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'ENTREPRISES

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.

<sup>(1)</sup> DGE, « Études économiques : trajectoire de croissance des PME françaises », études économiques, décembre 2016.

## 3 À L'INTERNATIONAL, LES PREMIERS RETOURS SUR INVESTISSEMENT PEUVENT ÊTRE LONGS. PATIENCE ET ADAPTATION SONT DE MISE !

À l'international, les périodes de prospection, de négociation d'une offre commerciale, de mise en place des sûretés, de livraison des marchandises... sont plus longues qu'en France. Le développement international représente un investissement significatif pour l'entreprise. Il est aussi 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 LIGUE DES CHAMPIONS

### SEULS LES MEILLEURS JOUEURS SONT SÉLECTIONNÉS

Les entreprises, qui parviennent à se maintenir à l'export au moins 5 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

À 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.

# 4 idées reçues

## sur l'internationalisation des PME et ETI françaises

### Idée reçue 1

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

VRAI  FAUX

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 2

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

VRAI  FAUX

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 3

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

VRAI  FAUX

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

### Idée reçue 4

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

VRAI  FAUX

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.

**VAINCRE LA PEUR  
DE L'INTERNATIONAL**  
**LES PME  
À LA CONQUÊTE  
DU MONDE**

**01. POURQUOI MISER  
SUR L'INTERNATIONAL ?** ..... 7 - 15

---

**02. 4 INCONTOURNABLES POUR  
UNE INTERNATIONALISATION PÉRENNE** .... 16 - 24

---

**03. LES 5 CONSEILS  
DE BPIFRANCE LE LAB POUR  
RÉUSSIR À L'INTERNATIONAL** ..... 25 - 38

---

01.

**POURQUOI  
MISER**

■ ■ ■  
**SUR**  
**L'INTER?**  
**NATIONAL :**

# 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 ;
- de leurs effectifs ;

que des entreprises aux caractéristiques similaires uniquement présentes sur le marché domestique<sup>(1)</sup>.

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

## Paroles d'entrepreneurs

“

Quand j'ai racheté Socomore en 1998, l'entreprise comptait 27 salariés et enregistrait un chiffre d'affaires de 3 M€ (21 MF). Je voulais que l'entreprise se développe rapidement. Le moyen le plus efficace pour y arriver était l'international. Ce n'était pas gagné car Socomore ne vendait ses produits qu'en France et personne ne parlait anglais... 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 50 M€ de chiffre d'affaires.”

Frédéric Lescure,  
Président-Directeur général, Socomore  
(Préparation de surfaces  
pour l'aéronautique)



“

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 Agitateurs. 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, Mixel Agitateurs  
(Étude 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.

## Parole d'entrepreneur

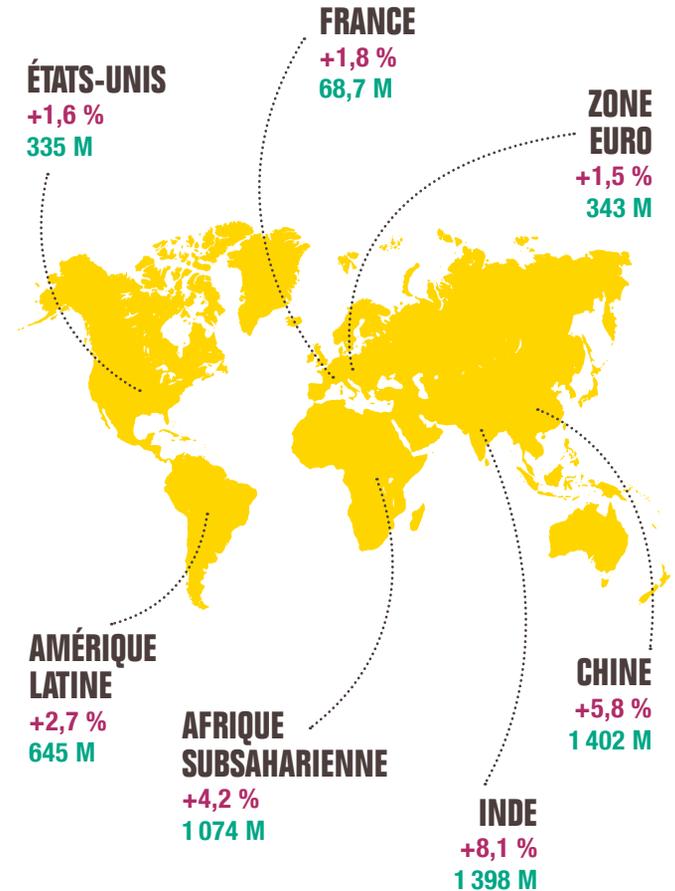
“

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,  
Président-Directeur général, V-Motech  
(Ingénierie mécanique  
et essais groupe motopropulseur)



## • LES ZONES DE CROISSANCE ÉCONOMIQUE ET DÉMOGRAPHIQUE EN 2021 EN % ET EN MILLION D'HABITANTS



● Croissance en 2021

● Nombre d'habitants en 2021

## 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 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.

## Parole d'entrepreneur

“

**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,  
Président-Directeur général,  
Zorba Group  
(Agence de communication)



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



**SÉBASTIEN STOITZNER**  
Président-Directeur  
général, GenSearch  
(Cabinet de recrutement)

“ **L'international fait partie du « package attractivité » de l'entreprise.** ”

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 avons 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

“ 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 Loannides,  
Président-Directeur général,  
Duralex International  
(Fabricant de verrerie  
et de vaisselle en verre trempé)



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

“ 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 rendu 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,  
Directeur général, Alphitan  
(Maintenance de systèmes  
électriques et électroniques)



# FOCUS

## Les performances des entreprises internationalisées en 3 chiffres

+ 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>.

+ 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>.

+ EFFICACES  
**11 %**

des entreprises exportatrices connaissent une productivité supérieure de 11 % en moyenne à leurs homologues uniquement présents 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> M. Crozet, I. Méjean, S. Zignago « Plus grandes, plus fortes, plus loin. Performances relatives des firmes exportatrices françaises », CEPII (2008).

# Ce qu'en disent les économistes...

## 3 grands résultats sur l'internationalisation

### Résultat n°1 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>.

### Résultat n°2 L'implantation d'une filiale à l'étranger a un impact positif sur l'emploi en France



La comparaison de 2 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 implantés à l'étranger. Trois ans après, cet écart s'élève à 25 %<sup>(4)</sup>.

### Résultat n°3 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 (prospéction, 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.

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

<sup>(2)</sup> V. Strauss-Khan & M. Bas, « *Does importing more inputs raise exports, firms level evidence from France* », CEPII, 2014.

<sup>(3)</sup> A. Gazaniol, « *The location choices of multinational firms; the role of experience and group affiliation* », *The World economy*, 2014.

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

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

<sup>(6)</sup> J. De Loecker, « *Detecting Learning by exporting* », NBER, 2012.

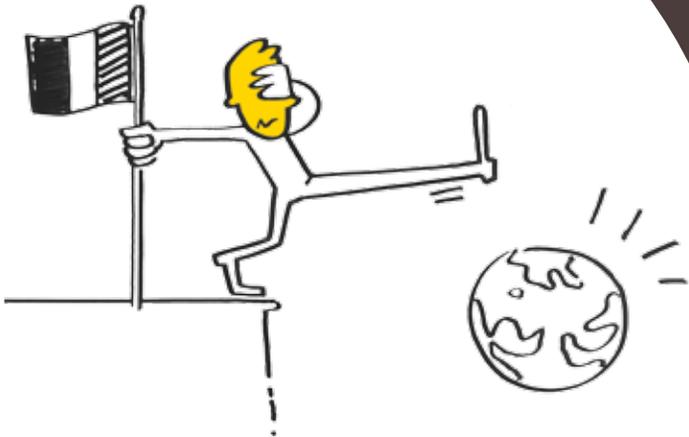
# Il existe toujours de bonnes raisons

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 bilingues ! 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.

LA PEUR DE PARTIR  
À L'INTERNATIONAL



- "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 micro-entreprises (moins de 10 salariés)<sup>(1)</sup>.

- "L'international, c'est trop risqué"

Le vrai risque 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.

- "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, elle ne doit 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 garantie 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.

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

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

# 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. 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. 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. ”

### La peur de l'échec peut-elle limiter l'ambition du dirigeant pour son entreprise ?

“ 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 d'avoir 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. ”

### À 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.** ”

# À qui s'adresser pour se développer à l'international ?

- 
  - Informations sur les réglementations en vigueur
  - Missions de prospection de nouveaux marchés
  - Recrutement et mise en réseau
  
- 
  - Évaluation des capacités d'export d'une entreprise
  - Élaboration d'une stratégie d'internationalisation
  - Conseil pour implanter son entreprise à l'étranger
  
- 
  - Mise en réseau et retours d'expériences
  - Organisation de voyages de prospection
  
- 
  - Formations collectives aux enjeux liés à l'international
  - Constitution de clubs d'exportateurs et échange de bonnes pratiques
  
- 
  - Financement des projets de développement à l'international
  
- 
  - Réflexions et recherches sur les enjeux internationaux qui touchent les PME à l'international
  - Mise en réseau

- 
  - Offres de financements et de garanties à l'international
  - Solutions d'assurance pour sécuriser les projets internationaux
  - Accompagnement dans la réflexion stratégique à l'international
  
- 
  - Informations sur les procédures douanières et administratives à l'étranger
  
- 
  - Financement des projets internationaux
  - Conseil dans la structuration des démarches à l'international
  
- 
  - Mise en réseau
  - Expertise par zones géographiques et par secteurs d'activité
  
- 
  - Accompagnement des PME dans leurs projets d'exportation ou d'implantation
  - Élaboration de stratégie de commercialisation des produits à l'international
  
- 
  - Promotion des intérêts des entreprises françaises auprès des gouvernements français et étrangers
  - Mise en relation et conseils à l'international
  
- 
  - Mise en réseau et échange de bonnes pratiques

Cette liste est non exhaustive.  
 Pour plus d'informations, consulter le site [France-international.fr](http://France-international.fr)

**4** INCONTOUR  
NABLES  
POUR UNE  
...

**02.**

...  
INTERNATIONALISATION  
PÉRENNE

# 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, son marketing et sa distribution pour s'imposer durablement sur le marché étranger.

## Parole d'entrepreneur

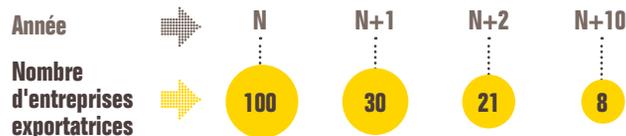


Au départ, nous avons commencé à nous internationaliser en accompagnant nos clients dans leur développement à l'étranger. Puis, nous avons décidé de structurer notre démarche car l'international constitue un relai de croissance immense pour notre entreprise. Nous avons fait un bilan de nos forces et de notre capacité à nous internationaliser dans la durée. Ensuite, nous y avons mis les moyens en ressources humaines et en organisation, afin de nous établir durablement sur nos géographies avec des clients locaux. 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, 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 permet de se démarquer à l'étranger
- 4 ELLES STRUCTURENT LEUR DÉMARCHÉ**  
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 **2 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. ”

## À 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.

# Incontournable 1

## 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<sup>(1)</sup>, l'ouverture à l'international du dirigeant<sup>(2)</sup> et l'intensité d'exportation de son entreprise<sup>(3)</sup>. Le dirigeant joue un rôle de catalyseur d'ouverture de son entreprise vers les marchés étrangers.

- **Élaborer 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**



<sup>(1)</sup> Mesuré par son appartenance ou non à des activités sociales comme son adhésion à un club sportif ou à un réseau d'entrepreneurs.

<sup>(2)</sup> Mesuré par le nombre de déplacements du dirigeant à l'étranger.

<sup>(3)</sup> M.A. Lercerf, « Déterminants de l'internationalisation des PME françaises, les leviers du développement international des PME », Revue Internationale PME, 2012.



**ELIZABETH DUCOTTET**  
Présidente-Directrice générale, 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 y réalisons 40 % de notre chiffre d'affaires. **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 sûr 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. ”

Photo : Martin Colombet.

# Incontournable 2

## 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 de l'entreprise (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 ?

## Parole 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 Sejourmé,  
Président fondateur, Management Europe  
(Solutions de Business Development  
dans les secteurs de la Santé  
et du Numérique)

## Parole d'entrepreneur



**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,  
Président-Directeur général, Secapem  
(Solutions d'entraînement  
au tir canon et missile)

ÎLE-DE-FRANCE



# Incontournable 3

## 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.

### Parole d'entrepreneur

“ 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 les a séduit par le contenant et le contenu. Nous avons été la première société occidentale à introduire la senteur « Oud » dans nos parfums et à avoir décoré nos flacons avec des pierres de Swarovski. ”

Martine Micallef,  
Co-créatrice, Micallef Parfum  
(Haute Parfumerie)



**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 échouent ? Les économistes se sont longtemps posés 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 transaction accrus (coûts de commerce dans le cas des exportations ou d'investissement 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 chiffre 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.** ”

Cet atout qui permet à une entreprise de se démarquer en France doit être duplicable à l'étranger. Par exemple, si la force d'une entreprise repose sur la qualité de son système après-vente, elle doit être capable de mettre en place un système d'assistance plus efficace que ses concurrents dans le pays cible.

Un actif stratégique est une compétence ou une ressource rare, difficile à imiter et complexe à substituer ou à transférer.



# Incontournable 4

## 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 sont 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 permettront 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 pages 46 et 47). **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.

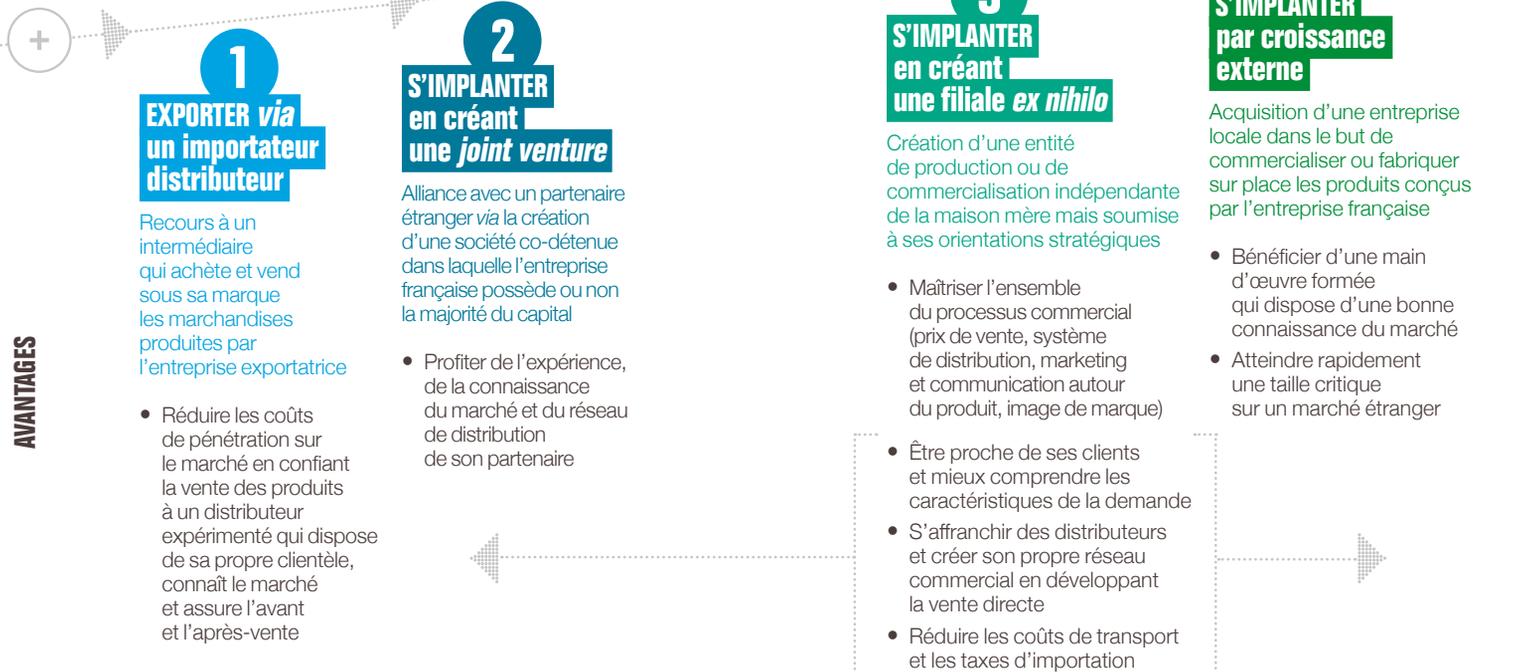
#### LES AIDES ET FINANCEMENTS

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.**

# L'export n'est pas l'unique moyen

## de partir à l'international

Pour les entreprises qui débutent à l'international, la franchise, le transfert de technologie ou même les importations permettent de se familiariser avec des marchés étrangers.



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'œuvre 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

### Quels critères pour choisir son mode d'internationalisation ?

- L'expérience à l'international
- Les spécificités du marché cible
- Les objectifs sur le marché

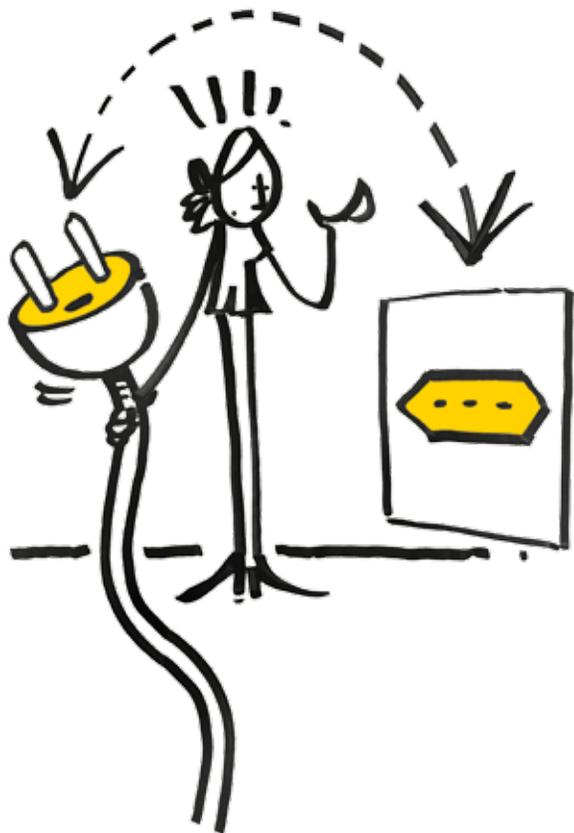
**03.**

**LES 5  
CONSEILS  
DE BPIFRANCE  
LE LAB  
...**

**PÖÜR RÉÜSSIR À  
L'INTERNATIONAL**

# Conseil n°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.

## REPENSER SON OFFRE À L'INTERNATIONAL

c'est :

- 1 S'assurer que son produit est conforme aux normes réglementaires.  
Adapter son produit aux contraintes et aux besoins des clients étrangers.
- 2 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 de ses coûts.
- 3 Comprendre le système de distribution local et choisir le canal le plus adapté au produit (e-commerce, grandes surfaces, magasins de proximité, vente directe aux clients, etc.).
- 4 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 États-Unis, la Vache qui rit est parfumée à la cannelle, 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 8 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 États-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.



**CLAUDE LENOIR**  
Directeur général,  
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.** ”

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. 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 (États-Unis, Chine, Europe de l'Ouest, etc.) par le biais de filiales de commercialisation pour vendre en direct. ”



“ Au départ, nous n'avions qu'une filiale commerciale **en Chine**. Mais les spécificités du marché nous ont poussés 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 États-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 locales. ”

# Conseil n°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 États-Unis, 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 d'entrer facilement 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

Se renseigner sur les pays cibles est primordial pour augmenter ses chances de succès à l'international. De nombreux organismes (voir page 29) mettent à disposition des entrepreneurs des fiches pratiques et informatives pour les accompagner dans la structuration de leurs démarches à l'international.

## ZOOM SUR LA PLATEFORME GEFI

La plateforme de Gestion Électronique 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 visas de conformité dans le cadre des exportations.

# Conseil n°3

## 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.

## Parole d'entrepreneur

“

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,  
Easyparapharmacie.com  
(Produits de parapharmacie discount en ligne)



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

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

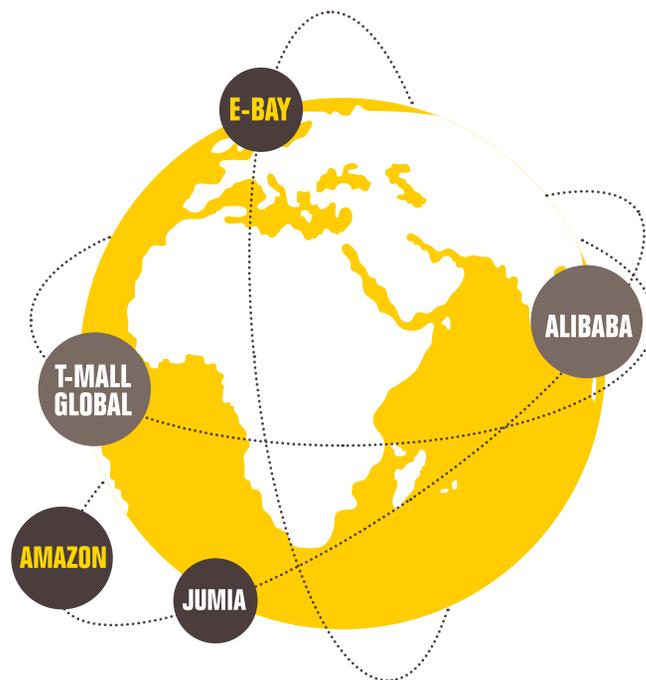
Pour commercialiser leurs produits à l'étranger, les PME et ETI françaises peuvent également profiter de la puissance d'attraction de grandes places de marché internationales telles que e-Bay, Amazon, Alibaba et T-mall Global (Chine) ou encore Jumia (Afrique). Cette solution permet à des entreprises 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.

### Parole d'entrepreneur

“

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 ». À l'occasion de la journée des célibataires en 2016 (l'équivalent du Black Friday aux États-Unis), nous avons enregistré un nombre record de commandes qui dépassait nos prévisions. C'est ce qui nous a amenés 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,  
Président-Directeur général,  
Durablex International  
(Fabricant de verrerie et de vaisselle  
en verre trempé)



# Conseil n°4

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



**FRÉDÉRIC LESCURE**  
Président-Directeur  
général, Socomore  
(Préparation de surfaces  
pour l'aéronautique)

“ **En s'alliant, on est plus grand, plus visible et plus crédible. 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 : 2 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 2 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 ce marché. ”

**À 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.



# Conseil n°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 POIDS 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 projection 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...**



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.



**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.



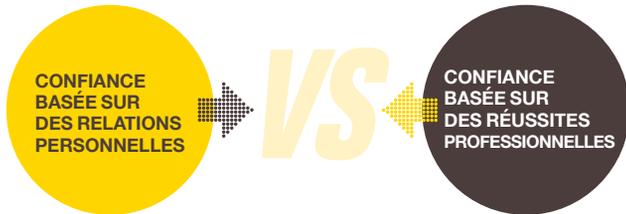
Dans certaines cultures, comme **en France ou en Allemagne, les managers sont plus directs dans leurs feedbacks. Aux États-Unis, un manager va chercher à pointer plusieurs réussites du collaborateur avant de formuler une critique,** de telle sorte que le message peut parfois ne pas être parfaitement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



**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.

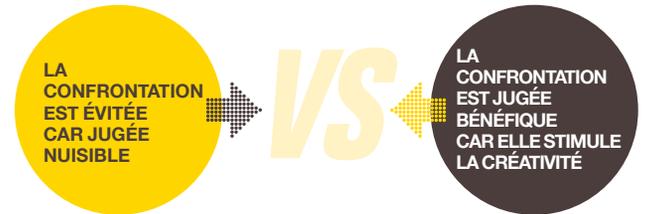
<sup>(1)</sup>Source : Erin Meyer, « La carte des différences culturelles. 8 clés pour travailler à l'international », 2016.

### ... pour accorder sa confiance <sup>(1)</sup>



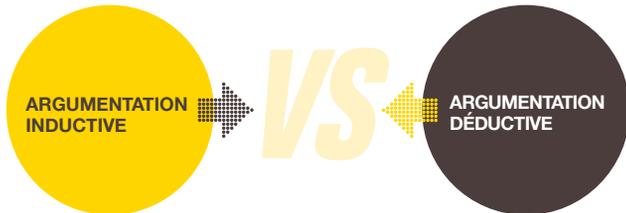
Le sens du groupe et l'intérêt collectif étant très forts en Chine, les relations de confiance dans le milieu professionnel se fondent davantage sur l'amitié et la connaissance personnelle de l'autre. Aux États-Unis, un collaborateur doit d'abord faire ses preuves sur le plan professionnel.

### ... pour exprimer un désaccord <sup>(1)</sup>



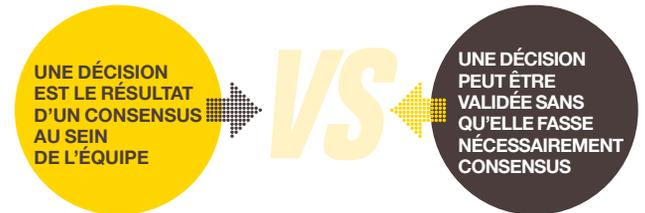
**Au Mexique ou en Chine, exprimer ouvertement son désaccord n'est pas considéré comme constructif et s'assimile à une erreur de comportement professionnel.** Dans la culture occidentale, la confrontation des points de vue est considérée comme une source de création et un vecteur d'amélioration.

### ... de persuasion <sup>(1)</sup>



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.**

### ... de prise de décision <sup>(1)</sup>



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.

<sup>(1)</sup>Source : Erin Meyer, « La carte des différences culturelles. 8 clés pour travailler à l'international », 2016.

# FOCUS

## Chiffres clés sur la stratégie internationale des PME investies par Bpifrance

L'enquête menée en mars 2017 au sein du portefeuille Fonds Propres PME de **Bpifrance** révèle que 60 % des entreprises investies sont présentes à l'international. Leurs dirigeants identifient clairement les opportunités liées à l'international (95 % d'entre eux souhaitent intensifier leur présence à l'étranger à très court terme) mais soulignent également certaines difficultés rencontrées lors de leurs démarches d'internationalisation.

### Quels sont les principaux freins rencontrés à l'international ?

#### FINANCEMENT



**Le coût de la présence à l'international** est un frein majeur au développement à l'étranger. Les besoins de financement exprimés concernent :

1. Les dépenses de prospection
2. La couverture des risques à l'étranger
3. La création de filiales internationales (via des acquisitions ou par croissance organique)

Pour lever cette contrainte financière pesant sur les PME-ETI, **Bpifrance** dispose d'un continuum de financement à chaque étape clé du développement international (prospection, financement des ventes, sécurisation du projet, etc.).



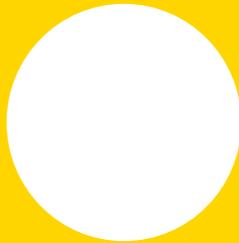
Les PME évoquent diverses difficultés liées à :

- **la compréhension de l'environnement législatif et réglementaire local ;**
- **la connaissance du pays et de son marché** (opportunités de business, état de la concurrence, etc.) ;
- **la prise de contact avec des partenaires locaux** (PME françaises implantées à l'étranger, grands groupes, etc.) ;
- **l'élaboration d'une stratégie de distribution** (identification des principaux réseaux / partenaires) ;
- **la barrière de la langue ;**
- **le recrutement et le marché du travail local.**

Pour répondre à ces besoins en termes d'accompagnement à l'international, **Bpifrance** propose plusieurs dispositifs :

- organisation de missions d'exploration et de prospection en partenariat avec Business France ;
- mise en place d'ateliers thématiques en fonction des freins identifiés ;
- mise en réseau d'entreprises ayant les mêmes zones de prospection ou de développement pour échanger des bonnes pratiques et des contacts locaux ;
- organisation de formations pays et de rencontres avec des experts, etc.

# 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. Chepeta, L. Fontagné, S. Zignago, « *European Export Performance* » (2014)

UPS, « *Étude 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>e</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

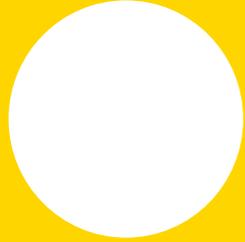
---

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

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

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

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



**REMER  
CIEMENTS**

## 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 Paris School of Economics
- **Charlie Joyez**, Économiste Doctorant, Pramex International – Université Paris-Dauphine
- **Olivier Mardi**, Président-Directeur général de Zorba Group
- **Stéphane Olevier**, Président-Directeur général de V-Motech
- **Frédéric Peltraut**, Maître de conférences à l'Université Paris-Dauphine
- **Alexandre Poussard**, ancien Directeur de l'International & du Développement du Groupe Jacquet Brossard
- **Nicolas Rousseaux**, Président-Directeur général du cabinet de conseil Mediation-Consulting
- **Éric 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 :

**Sandrine Barrou**, Responsable des produits éditoriaux de Business France et **Joëlle Laik**, Responsable du Réseau CAI Bpifrance Île-de-France ; **Christophe Bruneel**, Directeur général de Robatel Industries ; **Gaëlle Dager**, Directrice e-commerce du site Easyparapharmacie.com ; **Jean-Charles Deconninck**, Président de Générrix Group ; **Jacques Delacour**, Président-Directeur général d'Optis ; **Coralie Denis**, Responsable Export Asie, Moyen-Orient, Russie et Europe de Carré d'Artistes ; **Elizabeth Ducottet**, Présidente-Directrice générale du groupe Thuasne ; **Kees Evelens**, Directeur d'Hortensias France Production ; **Philippe Eyraud**, Président de Mixel Agitateurs ; **Antoine Ioannides**, Président-Directeur général de Duralex International ; **Estelle Kimpe et Sandrine Bertet**, responsables commerciales et marketing de Micallef Parfums ; **Claude Lenoir**, Directeur général d'Echosens ; **Elisabeth Lenot**, Chargée de missions au sein du Groupe Sebbin ; **Martine Micallef**, Fondatrice de Micallef Parfums ; **Emmanuel Pasqualini**, Directeur général de Secapem ; **Olivier Perusseau**, Président du groupe Sebbin ; **Olivier Schiller**, Président-Directeur général de Septodont ; **David Séjourné**, Président fondateur de Management Europe ; **Jérôme Siat**, Directeur général du groupe Alphitan ; **Sébastien Stoitzner**, Président-Directeur général de GenSearch ; **Serge Trigano**, Président et fondateur de Mama Shelter.

Les auteurs remercient également **Frank Benedic**, ID Strat, qui les a conseillés dans la réalisation de l'étude, et **Guillaume Lagane**, qui l'a illustrée.



[www.bpifrance-lelab.fr](http://www.bpifrance-lelab.fr)



[www.twitter.com/BpifranceLeLab](https://www.twitter.com/BpifranceLeLab)



[www.fr.linkedin.com/company/bpifrance-le-lab](http://www.fr.linkedin.com/company/bpifrance-le-lab)

## Contacts Bpifrance

---

**Philippe MUTRICY,**  
Directeur de l'Évaluation,  
des Études et de la Prospective  
[philippe.mutricy@bpifrance.fr](mailto:philippe.mutricy@bpifrance.fr)

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

**Isaline MERLE D'AUBIGNÉ,**  
Responsable d'études économiques  
[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)