

50 idées pour améliorer l'exportation française

Première livraison



Nous remercions nos partenaires pour leur soutien

Sommaire

Contexte : 50 idées pour améliorer l'exportation française	3
A. Aider chaque entreprise à trouver le meilleur chemin vers l'international	4
A.1. Comment choisir la bonne façon d'exporter ?	5
A.2. La source de détermination des premiers pas à l'export	6
A.3. Bien organiser son implantation commerciale.....	7
A.4. Réduire la délinquance économique dans les filiales à l'étranger	8
A.5. Développer ses ventes internationales en externalisant l'export	9
A.6. Quand utiliser une Société du Commerce International (SCI) pour exporter?.....	10
A.7. Quand agir groupés pour mieux réussir à l'export ?	11
A.8. Exporter grâce aux marques de distributeurs ?	12
B. Optimiser les vecteurs qui facilitent le développement international	13
B.1. Enrichir la culture du développement international en France.....	14
B.2. Structurer le dispositif d'accompagnement à l'export	15
B.3. Inspirer la gouvernance du commerce extérieur par les exportateurs	16
B.4. Doter l'exportation française de porte-paroles.....	17
B.5. Créer un contexte favorable pour la Marque « France »	18
B.6. Renforcer le rôle des fédérations professionnelles	19
B.7. Des réseaux sociaux pour exporter	20
B.8. Mieux financer les filiales d'entreprises françaises à l'étranger.....	21
B.9. Utiliser la diaspora française pour le développement des exports?.....	22
B.10. Des enseignements en anglais : une chance pour l'exportation!	23
B.11. La formation en langues étrangères ralentie par le Compte Personnel de Formation	24
B.12. Intégrer les VIE dans les emplois aidés ?	25
B.13. S'adresser aux déçus de l'exportation.....	26
B.14. Les attentes des exportateurs vis-à-vis des négociants export	27
C. Identifier et agir sur les facteurs clés de succès à l'export	28
C.1. Quels sont les principaux facteurs de succès à l'exportation?	29
C.2. Quand vous exportez un produit... vous vendez des services !.....	30
C.3. Mettre la création de confiance au cœur des négociations commerciales	31
C.4. Donnez une couleur internationale à vos Ressources Humaines !.....	32
C.5. Analyser ses échecs pour mieux se développer à l'international : le cas des enseignes de distribution.....	33
C.6. Tirer profit de la marque « France » à l'export !	34
C.7. Comment bien agir groupés à l'international ?	35
C.8. Suivre les grands groupes à l'export	36
C.9. Coopérer avec ses importateurs pour accroître la performance export	37
Crédits	38

Contexte : 50 idées pour améliorer l'exportation française

Monsieur le Ministre,

Le Think Tank, La Fabrique de l'Exportation, a décidé de mener l'opération « 50 idées pour améliorer l'exportation française » afin de vous remettre cinquante recommandations courtes et originales sur la pratique du commerce international en France. Cette opération consiste à vous présenter des pistes d'actions pour la conduite de votre mandat.

Ce document concerne la remise d'un premier lot de 31 recommandations. Elles ont été rédigées par les membres du Think Tank, sont en phase avec la recherche académique sur ces sujets, et tentent de lutter contre les idées reçues.

Elles ont pour objectif de :

- 1. Aider chaque entreprise à trouver le meilleur chemin vers l'international** en montrant la diversité des approches et le champ des possibles en matière de développement international.
- 2. Optimiser le rôle des acteurs qui facilitent le développement international** en préconisant des pistes de réflexion afin d'améliorer les atouts sur lesquels les PME françaises peuvent s'appuyer pour leurs opérations export.
- 3. Identifier et agir sur les facteurs clés de succès à l'export** en mettant en évidence ces facteurs et les manières d'améliorer une démarche d'exportation ou d'internationalisation d'une entreprise.

Nous espérons que vous recevrez ce travail avec autant d'enthousiasme que nous avons à vous le remettre.

Cordialement,

L'équipe de La Fabrique de l'Exportation

A. Aider chaque entreprise à trouver le meilleur chemin vers l'international

Il y a de nombreuses manières d'aborder l'international : l'Exportation indirecte, L'Exportation collaborative, l'Exportation directe, l'implantation, la franchise, le partenariat industriel. Il est important d'élargir le choix des entreprises, de leur montrer la diversité des approches de l'international pour qu'elles choisissent les plus efficaces, et les plus rentables pour elles.

A.1. Comment choisir la bonne façon d'exporter ?

L'exportation de produits et de services peut prendre de nombreuses formes : c'est ce qu'on appelle les modes export. Le choix de ces modalités d'entrée et de présence sur les marchés étrangers est un des principaux facteurs de succès à l'export. Voici nos recommandations :

Identifier toutes options qui s'offrent à vous : il existe de nombreux modes export, chacun étant adapté à une situation donnée : (1) l'exportation intermédiée avec des agents export ou des SCIs situés en France ; ou bien des agents ou distributeurs situés à l'étranger. (2) l'exportation contractuelle avec les licences ou la franchise (pour les entreprises de service ou de détail) en enfin, (3) l'investissement direct sous forme de filiale, qu'elle soit en propriété à 100% ou en co-entreprise, créée de toute pièce ou résultant d'une acquisition. Il faut surtout garder à l'esprit qu'aucune de ces formules n'est intrinsèquement supérieure aux autres. Ce qui compte c'est de choisir un mode export adapté à chaque situation.

Sélectionner le mode d'entrée qui est le mieux adapté à votre projet : pour cela nous recommandons de prendre la décision en fonction de trois critères : (1) l'expérience internationale et les ressources de l'entreprise : l'investissement direct et certaines formes de franchise doivent être réservés aux entreprises les plus expérimentées et les mieux dotées, (2) le risque du marché étranger : tous ces modes demandent des investissements qui sont exposés aux risques internationaux. Chaque entreprise doit déterminer en connaissance de cause le montant de son exposition au risque qui dépend directement du mode export choisi. (3) La taille du projet : les modes export sont plus ou moins aisés à rentabiliser. Ils doivent être choisis en fonction du chiffre d'affaires et de la marge brute prévisionnels générés sur le marché concerné.

Le facteur temps peut être également un critère important : une fois composée la « short list » des modes export adaptés à la situation avec la méthode exposée ci-dessus, on peut vouloir choisir certains modes comme l'utilisation d'une SCI ou l'acquisition d'une entreprise étrangère qui génèrent plus rapidement de l'activité que des formules équivalentes.

Chaque entreprise peut choisir sa façon d'exporter. Un choix judicieux est la condition pour une exportation rentable et durable.

A.2. La sourde détermination des premiers pas à l'export

Les premiers pas à l'export consistent à partir d'une feuille blanche, et se donner 3 ans pour arriver à bien exporter. Mais comment se placer dans la meilleure des trajectoires ?

Prendre conscience de ses véritables forces : c'est difficile d'identifier et de comprendre quels seront les vrais points forts de l'entreprise à l'export. Certains ont trait à l'offre et aux attentes des marchés ; mais d'autres, moins évidents, portent sur la volonté affichée d'apprendre, la capacité d'innovation et d'adaptation, l'approche de la relation avec le client export, la clarté du contrat export proposé, les garanties proposées, etc. Pour réussir il suffira de quelques points forts qui correspondent aux attentes du marché, clairement et fortement mis en avant. Les premiers retours du marché et les échanges entre pairs ou avec des professionnels de l'expansion internationale vous aideront à comprendre vos points forts.

Prendre conscience de ses limites : de la même manière qu'une entreprise ignore souvent quels sont ses vrais points forts, elle aura du mal à véritablement comprendre ses points faibles ; qu'est ce qui manquera pour convaincre un client étranger, pour mettre en place une équipe export de qualité, pour gagner sur un premier marché ? Pour cela la solution la plus simple est l'identification précise de vos concurrents internationaux et le benchmark de leur offre.

Choisir le terrain le plus favorable : vous partez d'une page blanche ? C'est un avantage, car vous pouvez choisir les bons pays cibles, les bons modes d'entrée, repenser votre offre pour qu'elle soit attractive et compétitive à l'international ; Vous trouverez des clubs de partage d'expérience entre exportateurs, des sources d'information, des solutions simples pour un premier apprentissage (salons, missions de prospection) pour vous y aider. Puis commencez à transformer votre entreprise : rafraîchissez le marketing en vous mettant à la place des clients export, attirez des ressources humaines internationales, renforcez la pratique des langues, etc. Appliquez une politique de petits pas, ça marche.

Trois ans plus tard, l'entreprise vend sur un ou deux marchés et compte quelques prospects. C'est le début de l'aventure export. La sourde détermination qui paie.

A.3. Bien organiser son implantation commerciale

La conquête de marchés export passe en général par 3 phases distinctes : *l'exploration* pour comprendre le marché, la *prospection* pour gagner les premiers clients, *l'implantation commerciale* pour développer et rentabiliser les ventes. Autant les entreprises françaises ont un choix pléthorique d'offres de support pour les deux premières étapes, autant il est souvent plus compliqué d'être bien accompagné dans son implantation commerciale ; or c'est là que se joue le succès de l'exportation.

L'accompagnement opérationnel pour un bon arrimage au marché : les PME qui créent une implantation commerciale ont des besoins « terrain », tels que l'aide au choix du meilleur mode de présence locale (bureau de représentation, filiale, etc.), des services de conseil stratégique, légal ou organisationnel. Mais elles ont aussi besoin d'*accompagnement opérationnel*, tels que l'aide au recrutement d'un *responsable pays*, l'accès flexible à des bureaux, et surtout la motivation et le contrôle du responsable pays.

Le management d'un responsable pays : le management à distance de ce dernier est souvent compliqué pour le chef d'entreprise basé en France. Les erreurs d'appréciation coûtent très cher car on s'aperçoit souvent trop tardivement qu'un faussé culturel entre le siège français et ses commerciaux détachés s'est creusé. Plusieurs initiatives ont été créées par les opérateurs de l'accompagnement pour faciliter l'implantation opérationnelle à l'étranger, ciblant leur action sur les prestations de recrutement et d'hébergement et de coaching commercial du responsable pays par un responsable du centre d'affaires.

La solution communautaire : nous suggérons ici d'explorer la piste du coaching communautaire, des *centres d'affaires 2.0* à l'étranger animés par des sociétés d'accompagnement : Ces centres, localisés chaque ville-hub (Singapore, Shanghai, New York, Dubai), pourraient héberger une cinquantaine de commerciaux détachés par des sociétés françaises et organiseraient des formes de partage d'expérience formels et informels, ce qui permettrait de faciliter l'implantation commerciale des entreprises et la motivation des responsables pays par la force du réseau ainsi créé.

Un nouveau concept de soutien à l'international pourrait alors voir le jour, des *centres de co-working internationaux*, pour organiser et de partager le succès commercial à l'export.

A.4. Réduire la délinquance économique dans les filiales à l'étranger

La délinquance économique dans les filiales étrangères est un phénomène universel et multiforme qui se manifeste par des agissements perpétrés par les personnels de ces filiales : vols d'actifs tangibles et intangibles (stocks, cash, secrets industriels, marques), manque de travail des employés de la filiale qui consacrent l'essentiel de leur temps à leurs propres affaires, détournements de clientèle et litiges juridiques. Cette délinquance a des conséquences graves pour la filiale mais aussi pour la maison mère : pertes financières, pertes de chiffre d'affaires ou même faillite. Voici trois conseils à suivre pour limiter, voir éradiquer ce type de délinquance :

Eviter de systématiquement entrer sur les marchés avec une filiale : il existe de nombreux modes d'entrée sur les marchés export et aucun ne peut être considéré comme intrinsèquement supérieur. La création d'une filiale ne doit pas être un réflexe automatique mais une décision mûrement réfléchie basée sur une évaluation réaliste de la capacité de l'entreprise à contrôler et animer une entité étrangère. Il convient aussi d'effectuer un recensement complet des risques induits.

Réduire le montant des actifs dans la filiale. ils peuvent éveiller la convoitise des personnels locaux. Il faut éviter le transfert d'actifs stratégiques : brevets, marques etc. Des stocks ne sont pas toujours nécessaires dans toutes les filiales d'une région dont les clients peuvent être approvisionnés par un stock centralisé plus facilement contrôlable.

Contrôler minutieusement la filiale en organisant des visites régulières et prolongées par des représentants du siège et des contrôleurs de gestion expérimentés. Placez dans la filiale au moins un expatrié du siège ayant toute votre confiance. Finalement, motivez le personnel local et rendez la loyauté plus attractive que la délinquance en offrant des possibilités de promotion au siège et dans les autres filiales du groupe.

Les filiales sont de puissants instruments pour projeter l'offre d'une entreprise à l'international à condition que celle-ci dispose des importantes ressources et compétences pour les contrôler et les superviser. Pour les autres exportateurs, d'autres modes export très efficaces permettent aussi une exportation rentable et moins risquée.

A.5. Développer ses ventes internationales en externalisant l'export

Pour certaines PME désireuses de développer leurs ventes à l'international, le coût d'une structure interne professionnelle dédiée à l'export (recrutement d'un responsable export, de ressources d'administration des ventes, etc.) peut constituer, au moins au départ, un investissement disproportionné. Quant aux ETI, elles ont parfois besoin d'une force de frappe très opérationnelle pour se déployer rapidement sur certains nouveaux marchés identifiés comme porteurs. Dans ces deux cas l'externalisation de l'export peut être une solution originale.

Comprendre les services offerts par les sociétés de gestion export (SGE¹) : parmi les solutions qui s'offrent aux entreprises, les SGE constituent une alternative au développement en interne de l'international. Ces sociétés proposent une force de vente internationale au service simultané de plusieurs entreprises, qui prospecte et développe des marchés export sous l'identité et selon le cahier des charges de chacune d'entre elles.

Fédérer expériences, compétences et réseaux : la capitalisation des expériences et des énergies disponibles dans une SGE est un facteur d'accélération des résultats pour chaque entreprise mandataire. Les PME et ETI qui font le choix d'externaliser tout ou partie de leur commercialisation internationale se dotent ainsi pour réussir des mêmes atouts professionnels que les grandes entreprises : une force de vente opérationnelle dédiée à un ou plusieurs marchés.

Analyser avantages et inconvénients d'une telle solution : comme pour toutes les solutions d'externalisation le fait d'avoir recours à une SGE sur tout ou partie de son exportation est une décision qui doit être mûrie : une analyse stratégique des besoins de l'entreprise et de sa capacité à travailler en collaboration avec le dirigeant de la SGE restent des facteurs clés à apprécier avant d'envisager une telle solution.

L'un des tous premiers talents du chef d'entreprise est de savoir s'entourer, de collaborateurs et de prestataires partenaires ; ceci se vérifie d'autant plus à l'exportation. La solution opérationnelle "SGE" propose un développement international rapide moyennant un investissement limité. Elle mérite d'être considérée avec intérêt.

¹ Très populaires aux Etats-Unis les Export Management Companies (EMC) y gèrent 15% des exportations.

A.6. Quand utiliser une Société du Commerce International (SCI) pour exporter?

Une SCI est une entreprise intermédiaire située en France qui achète les produits d'entreprises françaises pour les revendre à l'étranger. Ce mode d'exportation est particulièrement bien adapté à certaines situations que nous examinons ci-dessous :

Les entreprises n'ayant pas ou peu d'expérience à l'international : pour ces entreprises, l'exportation via une SCI comporte de nombreux avantages liés au fait que la SCI est une entreprise située en France. Nul besoin de pratiquer les langues étrangères et la négociation interculturelle pour négocier les ventes. Pas de compétence nécessaire pour gérer les moyens de paiements internationaux et la logistique : les recouvrements et les livraisons sont faits de la même façon que pour n'importe quel client français.

Les marchés à faible potentiel ou non prioritaires : l'ouverture d'un nouveau marché étranger représente un investissement initial considérable : études de marché, voyages de prospection... Il convient aussi de prévoir un coût de suivi du distributeur local avec des visites régulières. Si le marché visé est considéré comme non stratégique ou qu'on considère son potentiel comme limité, l'exportation par l'entremise d'une Société du Commerce International (SCI) évitera ces investissements et coûts puisque ceux-ci sont en général à la charge de la SCI.

Les marchés risqués : il existe plusieurs types de risques lorsque l'on exporte : le risque commercial (crédit), le risque pays et le risque culturel. Pour les entreprises qui ne souhaitent pas assumer ces risques il est judicieux de passer par une SCI à qui ces risques sont transférés.

L'exportation via SCI (dite indirect) est particulièrement adaptée lorsqu'il s'agit de marchés risqués où secondaires. Elle permet aux entreprises sans expérience de se lancer très rapidement à l'export. Une fois cette première expérience acquise, il est recommandé d'essayer aussi l'exportation dite directe où l'intermédiaire se trouve dans le pays cible.

A.7. Quand agir groupés pour mieux réussir à l'export ?

Dans certains cas particuliers la prospection, la promotion et la vente sont plus efficaces si elles sont menées conjointement avec d'autres exportateurs d'un même secteur, voire même avec des concurrents. On parle alors de coopération. A contrario dans d'autres cas ce type de démarche est risqué ou contreproductive.

Dépasser les barrières à l'entrée : la première motivation consiste à mettre en œuvre ensemble des solutions ou des services qui ne seraient pas accessibles pour chaque exportateur pris séparément : financer une étude de marché, mettre en place une veille sur les opportunités commerciales ; rechercher ensemble et/ou s'apporter mutuellement des distributeurs et des agents ; mettre en place des actions de promotion conjointes ; mettre en place une force commerciale conjointe pour servir un même type de client.

Augmenter la visibilité de l'offre : grouper des entreprises d'un même secteur qui mettent en avant une offre de produits ou de services "français" rend forcément plus visible la démarche sur le marché. Cette démarche est souvent appréciée par les acheteurs du marché ciblée, qui préfèrent une démarche collective structurée à une multitude d'actions individuelles en ordre dispersé.

S'engager mutuellement : s'associer avec d'autres exportateurs peut aussi contribuer à la pérennité de l'action export ; outre qu'elle constitue un engagement mutuel entre entreprises (et donc entre les personnes qui les représentent), elle permet de mutualiser les coûts et facilite ainsi la poursuite des actions export même dans les périodes budgétaires difficiles. Elle oblige à bien définir une stratégie et la confronter à ses pairs ; elle est donc plus structurée qu'une démarche individuelle.

Partir grouper dans une démarche export peut certes paraître peu naturel a priori ; mais il y a de nombreux cas où cette démarche permet de gagner du temps et de l'argent.

A.8. Exporter grâce aux marques de distributeurs ?

En visitant un hypermarché Alcampo (Auchan) en Espagne ou Leclerc en Slovénie, on se rend compte qu'une grande partie des produits offerts sont fabriqués sous leurs marques respectives par des entreprises françaises. Ces dernières bénéficient donc de volumes de ventes supérieurs grâce aux exportations réalisées par les enseignes qu'elles servent. Les fournisseurs de marques distributeurs ont la possibilité d'exporter à la fois indirectement (via les enseignes françaises) et directement (en fournissant des enseignes étrangères).

Palier l'absence de marque : les PME se heurtent souvent à l'absence de véritable marque pour percer et tenir leurs marchés à l'exportation ; fabriquer et livrer des produits à la marque distributeur permet de passer outre ce handicap.

Tirer partie des facteurs production : si l'entreprise dispose de ressources de production spécialisées, efficaces et flexibles elle peut profiter de ces avantages concurrentiels en produisant à façon des produits conçus par les distributeurs.

Exploiter les facteurs de différenciation : si l'entreprise dispose d'une offre différenciée, d'un produit unique ou rare, elle peut le proposer à plusieurs enseignes soucieuses d'enrichir leur offre par des produits de niche. Voire, pour les entreprises qui sont les plus expérimentés à la « marque distributeur », fournir directement des enseignes de distributions étrangères qui sont à la recherche de ce type de fournisseurs.

Fournir des marques distributeurs permet d'exporter indirectement par l'entremise des implantations internationales des grandes enseignes françaises. Pour les entreprises les plus performantes, cela ouvre la voie à l'exportation directe en fournissant aussi les enseignes étrangères. Il faut néanmoins faire attention au poids que chacun de ces clients représente dans le chiffre d'affaires, pour rester en mesure de résister à la fin d'un contrat ou des conditions de négociation qui ne seraient pas acceptables.

B. Optimiser les vecteurs qui facilitent le développement international

Il s'agit ici d'améliorer les atouts sur lesquels les PME françaises peuvent s'appuyer pour leurs opérations à l'exportation : le riche dispositif de soutien à l'exportation en France, la marque « France », le monde francophone, les expatriés français, etc.

B.1. Enrichir la culture du développement international en France

Un nombre d'exportateurs très faible comparé à nos voisins, des exportations qui ne bénéficient pas de la croissance mondiale, une part de voix de l'exportation qui reste très faible pour l'exportation dans les media et les débats politiques : la France n'arrive pas à bien montrer que le chemin de la croissance passe par l'exportation. C'est en partie dû au fait que notre pays souffre d'un sérieux déficit de culture exportatrice, ce qui a des conséquences opérationnelles très négatives.

Une approche encore trop restrictive du développement international : il existe encore en France une prééminence importante de l'idée selon laquelle le commerce international consister à exporter ses produits en direct sur un marché export. Or de nombreuses voies s'offrent aux entreprises qui souhaitent se développer l'international : l'exportation de services, l'implantation commerciale, les partenariats industriels, les ventes de licences et de royalties, l'exportation indirecte via des négociants, ou encore l'exportation associée avec des pairs. Il faut promouvoir l'idée que chacun doit trouver son propre chemin vers l'international.

Un manque de souplesse dans le développement international des PME : on évoque souvent le manque d'agilité commerciale des chefs d'entreprises français à l'international ; c'est la conséquence d'un manque de formation et d'un manque de pratique ; cela a pour conséquence qu'ils abordent trop souvent les marchés étrangers avec des méthodes traditionnelles où la vente export serait l'extrapolation des ventes France hors de nos frontières.

Des idées reçues qui font perdre un temps précieux à l'écosystème français de l'exportation : Au cours des dernières années de nombreuses *fausses bonnes idées* ont nui à l'efficacité de l'écosystème français : on a parlé d'*envoyer les PME dans les BRICS*, alors qu'elles sont incapables d'y opérer seules, de *chasser en meute* dans des groupements qui sont souvent complexes à gérer, on conseille de *créer des filiales à l'étranger* que tout le monde ne sait pas contrôler. Autant d'idées reçues qui témoignent d'un manque de discernement sur les modes d'actions à l'international.

Nous devons tous augmenter la culture du commerce international, pour être plus hardis et frapper plus juste dans la conquête des marchés émergents.

B.2. Structurer le dispositif d'accompagnement à l'export

Les exportateurs français ont la chance de disposer d'un dispositif d'accompagnement riche, tel que peu de pays en disposent. Paradoxalement l'extrême richesse de ce dispositif nuit aujourd'hui à son efficacité et la plupart des PME préfèrent ne pas y avoir recours².

Partir des besoins : les services du dispositif d'accompagnement des exportateurs doivent être définis. Ils doivent s'inspirer des besoins des exportateurs et peuvent couvrir les enjeux suivants: accès facile aux informations réglementaires internationales, développement de la connaissance des marchés, lobbying politique à l'international, amorçage d'une démarche de prospection sur un pays, arrimage commercial sur un marché, recueil d'expérience de pairs, coaching de primo exportateurs, formation à l'ingénierie commerciale export des responsable export, etc.

Spécialiser les réseaux : chaque acteur du dispositif d'accompagnement doit être responsable de l'un ou plusieurs de ces services, et travailler en réseau avec les autres ; il doit mettre toute son énergie à être excellent dans son segment, sans essayer de recréer toute la chaîne de valeur en amont et en aval ;

Créer la confiance : pour que cette organisation fonctionne il faut qu'une certaine *confiance* s'installe entre les opérateurs du dispositif ; cette confiance et le bon fonctionnement du dispositif reposent sur le respect de la spécialisation établie, l'absence de concurrence public - public, l'organisant d'une concurrence public-privé ou privé-privé en ligne avec les règles du droit de la concurrence³.

On pourrait ainsi un jour construire (et partager) un annuaire des compétences pour les exportateurs français ; il apporterait une réponse riche et claire à l'entrepreneur qui s'interroge avant d'aborder un marché : qui peut m'y aider? qui sait faire quoi? Dans quelles conditions? Ce serait un très grand pas en avant !

² 70% des exportateurs n'ont recours à aucun dispositif d'accompagnement, ni public ni privé selon une étude Ipsos sur 1000 exportateurs pour OSCI en janvier 2013

³ Il est en effet important de rappeler que bien qu'il soit d'intérêt général, l'accompagnement des exportateurs n'en reste pas moins un marché de services.

B.3. Inspirer la gouvernance du commerce extérieur par les exportateurs

La récente lutte d'influence entre Bercy et le Quai d'Orsay pour le leadership en matière de commerce international a mis en évidence en creux l'absence des exportateurs dans la gouvernance du commerce extérieur français : en effet à aucun moment de ce processus il n'a été question de savoir ce qu'en pensaient les exportateurs.

Intégrer des exportateurs dans la gouvernance du commerce extérieur : l'écosystème de l'exportation est animé par des gestionnaires qui ont rarement une véritable expérience de l'exportation : qui parmi les membres du futur Conseil Stratégique de l'exportation a déjà vendu et livré et recouvré une vente export significative dans un pays difficile ? La chose n'est pas blâmable en soi, car ce sont des compétences différentes que de diriger une institution liée au commerce extérieur et de vendre des produits à l'export ; reste qu'il semble quand même difficile de croire que notre écosystème du soutien à l'exportation serait aussi compliqué si des exportateurs avaient pu continuellement exprimer leur point de vue au sein de comités de pilotage, de conseils d'orientation stratégique, etc.

Instituer la parité gestionnaires/praticiens: il semble urgent d'instituer une parité qui fasse que dans chaque enceinte liée à la gestion du commerce extérieur il y ait au moins 50% d'exportateurs expérimentés. Cela semble une évidence, un point de départ ; c'est en fait un objectif très ambitieux, aux retombées considérables, car qui est mieux placé que les chefs d'entreprises de PME – ETI exportatrices pour aider à définir les actions de soutien aux exportations françaises ?

Former le personnel politique du commerce extérieur à la pratique du commerce international: généralement le personnel politique et administratif lié au commerce extérieur (députés, conseillers, ambassadeurs, etc.) n'a jamais eu d'expérience export. Mettre en place des formations ou des stages d'immersion courts sur la pratique de l'exportation pourrait leur permettre de mieux comprendre la matière qu'ils administrent et ainsi être en mesure de remplir pleinement leurs missions.

Apporter l'expérience de praticiens au sein des organes de gouvernance du commerce extérieur et mieux former les gestionnaires rendrait la gouvernance du commerce extérieur plus efficace et plus consensuelle, avec un seul but: favoriser l'exportation des entreprises françaises.

B.4. Doter l'exportation française de porte-paroles

Absence de fédération professionnelle de l'Export pouvant défendre les intérêts des exportateurs français sur la scène nationale, rotation importante au poste de Ministre du Commerce Extérieur (dix sur les dix dernières années), faible couverture médiatique, le commerce extérieur souffre de l'absence de représentation. Quelques préconisations simples :

Mettre en place une gouvernance économique qui dépasse le périmètre domestique par la création d'une fédération des exportateurs : il n'y a pas dans notre pays de fédération des entreprises exportatrices qui, comme en Allemagne, représenterait leurs intérêts et parlerait pour elles. Les fédérations professionnelles s'expriment très peu sur le sujet de l'exportation, des syndicats l'ignorent et les responsables politiques l'associent trop souvent uniquement à la compétitivité alors que le sujet est plus large.

Accorder au commerce extérieur la place qu'il mérite dans le débat national français : les journalistes doivent aujourd'hui livrer bataille avec leur rédaction pour publier un article traitant du commerce extérieur. Trop souvent abordé sous l'angle de ses composantes (compétitivité, industrie, mondialisation, emploi), on ne lui réserve à regret que trop peu d'espace. Produire des articles sur des développements export réussis de PME et ETI ou développer une presse spécialisée fournie sont autant d'actions simples qui pourraient porter le sujet à la connaissance du grand public.

Organiser des évènements en dehors du rendez-vous annuel de la publication des chiffres du commerce extérieur : pourquoi ne pas rassembler régulièrement l'ensemble des acteurs de l'écosystème du commerce extérieur autour de « journées de l'exportation », monter des évènements du type « *BFM Awards de la performance à l'export* » tel que BFMTV le fait depuis quelques années, organiser des rencontres de grandes écoles et universités sur ce thème, etc. ? Des actions simples qui permettront de porter le sujet de l'exportation à la connaissance du grand public et le rendront ainsi plus attractif.

Les exportateurs français ont besoin de vecteurs de représentation afin de leurs permettre d'être entendus et reconnus comme des acteurs essentiels de l'économie française, nous encourageons toute initiative qui pourrait aller dans ce sens.

B.5. Créer un contexte favorable pour la Marque « France »

L'utilisation de la marque « France » par les entreprises est habituelle dans les domaines du luxe, des cosmétiques, du tourisme, etc. Mais dans de très nombreux autres secteurs le recours à la « marque France » est pratiquement inexistant. Or dans les marchés nouveaux le facteur « pays d'origine » est important, et pour des PME qui ont des marques faibles la marque France peut être un attribut utile.

Le cercle vertueux / Le cercle vicieux: dans les secteurs où la marque France est forte les entreprises l'utilisent, ce qui renforce la marque : c'est le cercle vertueux. A contrario les entreprises n'utilisent pas la marque « France » lorsqu'elle n'est pas forte dans leur secteur ; et la marque France n'est pas forte dans ces secteurs parce que les entreprises françaises leader ne la revendiquent pas. Le cercle vicieux fonctionne en boucle. L'exemple récent du succès de la marque « French Tech », dans un domaine où l'on n'attend pas les français (la technologie, le web), montre que le processus vertueux peut être initié à chaque instant. Et que c'est la qualité de l'exécution qui est la clé.

Qui est en mesure de créer des cercles vertueux ? l'Etat peut initier des démarches dans ce sens, car la France c'est en quelque sorte sa marque. Mais il doit agir plutôt un coordinateur des initiatives des tiers ; les régions et collectivités locales, dont certaines comme la ville de Lyon ont déjà à leur actif de belles réalisations ; mais surtout les fédérations professionnelles qui devraient s'en emparer, en créant des déclinaisons à leur niveau (French flavour, French touch, French flair, French kiss, etc.), pour permettre de diffuser à toute leur filière les succès à l'export de leurs adhérents les plus avancés.

La qualité d'exécution est le facteur clé de succès : une initiative dans le domaine de la marque France doit être créative, pour que les entreprises aient envie de l'adopter ; déclinable, pour que les fédérations industrielles puissent se l'approprier, mise en œuvre progressivement avec une vision dans le temps car l'amorçage d'un cercle vertueux peut prendre plusieurs années.

C'est ainsi que l'on transformera la marque France en un atout pour nos entreprises exportatrices, bien au-delà des secteurs du luxe et du vin auxquels notre pays tend à être réduit. Nos concurrents italiens portaient de beaucoup plus bas : ils ont pourtant réussi à imposer leur « made in Italy » un peu partout.

B.6. Renforcer le rôle des fédérations professionnelles

Les fédérations professionnelles occupent une position privilégiée du fait de leur proximité avec les entreprises et de leur compréhension des problématiques de leur secteur. Les exportateurs exigent que l'information et les actions de soutien export soient sectorisées. Les fédérations professionnelles ont donc la pleine légitimité pour faire partie du dispositif du développement export de la France.

Proposer des services d'aide à la connaissance des marchés dans leur secteur: renforcer leur rôle visant à sélectionner et diffuser l'information internationale pertinente pour leurs membres : marchés, technologies, tendances, réglementation mais aussi listes de négociants, experts, partenaires validés pour les exportateurs du secteur.

Développer et animer de futurs réseaux sociaux d'exportateurs : dans une étude réalisée par BPI France, les exportateurs ont indiqué que pour accéder à une meilleure connaissance des marchés et des opportunités export ils faisaient davantage confiance à leurs pairs, même concurrents, qu'aux dispositifs publics ou privé d'accompagnement ; et qu'ils ne participeraient à des réseaux d'échange d'expérience entre pairs exportateurs que s'ils étaient issus de leur secteur. Les fédérations sont donc le point de départ privilégié de ces dispositifs collaboratifs qui peuvent accélérer l'accès aux marchés export.

Etre l'interlocuteur des pouvoirs publics pour représenter les entreprises de leur secteur : les fédérations ont un rôle clé à jouer pour aider les pouvoirs publics à établir leurs politiques l'export, pour la levée des barrières réglementaires abusives à l'étranger, pour le lobbying pour des normes européennes en phase avec les intérêts des exportateurs français. Leur compétence sectorielle est ici essentielle.

Les fédérations peuvent trouver et doivent se concentrer sur les domaines où elles disposent d'un avantage concurrentiel, où elles peuvent intervenir mieux que tout autre organisme. C'est le principe de *subsidiarité* qui doit inspirer les fédérations : ne faire que ce qu'elles peuvent faire beaucoup mieux que les autres acteurs du soutien à l'exportation. Mais du fait de leurs compétences uniques, les fédérations professionnelles doivent jouer un rôle clé dans l'accompagnement des exportations.

B.7. Des réseaux sociaux pour exporter

Deux études réalisées pour BPI France ont permis de cerner l'attitude des exportateurs français vis-à-vis de réseaux sociaux qui leur permettraient de développer leurs activités internationales. Ces études indiquent que les responsables export ont une confiance très limitée dans les sources d'information externes (UBI France, consultants etc.). Ils préfèrent de loin l'information glanée auprès de leur réseau de distribution international. L'échange d'expérience avec des confrères est utilisé en phase de conquête de marchés pour obtenir des informations sur le potentiel de ces marchés et la structure de leurs canaux de distribution. Les exportateurs nous ont indiqué quelles seraient les caractéristiques d'un réseau social auquel ils participeraient :

Réseaux bimodaux : ils préfèrent un réseau mixte virtuel et présentiel incluant interactions en ligne et réunions des participants autour de thématiques relatives au développement de marchés.

Réseaux sectoriels : ils demandent une sélection des membres et une organisation par secteurs d'activité (aucun des managers interrogés n'envisage de participer à réseau multi-secteurs).

Réseaux exclusifs : ils souhaitent une séparation entre débutants et managers expérimentés. Les managers expérimentés ne veulent pas être « dérangés » par des débutants dans leurs échanges. Certains d'entre eux sont néanmoins prêts à servir de « coachs » pour les entreprises et les managers débutant à l'export.

Les répondants de l'étude les plus expérimentés considèrent que leur mission essentielle est d'organiser un système de recueil, de traitement et de diffusion interne de l'information sur les marchés internationaux. Des réseaux sociaux bimodaux (virtuels + présentsiels) et sectoriels les aideraient grandement dans cette mission. Peu disponibles, ces managers posent des conditions claires à leur participation. La satisfaction de ces exigences conditionne le succès de réseaux sociaux destinés aux exportateurs.

B.8. Mieux financer les filiales d'entreprises françaises à l'étranger

Le financement de la trésorerie ou des besoins d'investissement d'une filiale de société française implantée à l'étranger est souvent très problématique. Les banques françaises de la maison-mère ne peuvent intervenir loin de leurs bases, les banques locales ne connaissent pas les antécédents de l'entreprise, parfois aussi le financement bancaire est inexistant dans le pays de la filiale.

Créer un fonds de garantie : une solution pourrait être de créer un fonds de garantie Ad hoc, géré par Bpifrance, qui aurait pour vocation d'apporter une garantie solide aux banques locales des filiales. Ces dernières pourraient alors apporter en confiance, avec un risque largement diminué, leurs financements aux filiales détenues majoritairement par des entreprises françaises.

Cette solution aurait pour mérite « d'autonomiser » financièrement les filiales et de permettre aux maisons-mères françaises d'accélérer leur développement international.

B.9. Utiliser la diaspora française pour le développement des exports?

En dehors du puissant réseau diplomatique français, il existe une autre source d'appui au développement des entreprises qui est souvent ignoré : les millions de français qui vivent à l'étranger. Ceux-ci ont l'avantage d'être familiers avec la culture du pays où ils résident tout en étant des interlocuteurs de culture française donc capables d'établir très vite un rapport de confiance avec les exportateurs français. Nous suggérons ici trois rôles que peuvent remplir ces expatriés :

Une source d'information : les expatriés peuvent fournir des informations précieuses relatives au marché visé, aux coutumes culturelles du pays, aux méthodes de négociations, etc. Ces informations sont d'autant plus précieuses qu'elles sont acquises sur le terrain et « traduites » pour être facilement comprises par un français.

Des vecteurs commerciaux : grâce à leur réseau personnel local les expatriés peuvent aider les entreprises à la recherche de contacts. Lorsqu'ils ont les compétences techniques et le réseau commercial nécessaire, les expatriés peuvent également jouer un rôle de représentant commercial, et permettent de réduire le risque culturel dû à l'interaction avec des entreprises étrangères.

Des partenaires pour l'investissement et le partenariat : les expatriés peuvent devenir des partenaires intéressants pour des projets de franchise, de partenariat industriel local, ou de co-investissement. D'une part parce qu'ils sont à même d'évaluer la qualité d'une offre française et son succès potentiel dans un marché étranger. D'autre part parce qu'ils peuvent établir facilement une confiance avec les exportateurs, confiance qui est nécessaire pour monter tout projet d'association, de JV, de franchise. Les dispositifs que les marchés réclament et que les français ont le plus de mal à organiser.

Les français de l'étranger constituent donc un énorme levier d'accélération de nos exportations ; ils doivent être intégrés au dispositif français de développement des exportations. Il revient probablement aux consulats et ambassades de recenser les volontaires, et d'organiser leur interaction avec les exportateurs.

B.10. Des enseignements⁴ en anglais : une chance pour l'exportation!

Le niveau en anglais des cadres export français est trop faible en comparaison de ceux de nos voisins européens. Pourtant l'organisation de certains enseignements en anglais, récemment autorisée par la Loi compte de nombreux opposants ; elle a pourtant de nombreux avantages :

L'anglais, un facteur évident de performance à l'exportation : une étude récente menée auprès de 100.000 salariés dans 58 pays établit une corrélation directe entre le succès à l'exportation d'un pays et son niveau moyen d'anglais. Cette étude place la France en antépénultième position en Europe pour la maîtrise de l'anglais : C'est dire combien nous avançons avec deux énormes boulets : la barrière de la langue qui bloque un nombre considérable d'entreprises, et notre très mauvaise réputation dans ce domaine qui entrave de nombreuses ventes françaises à l'export.

Rehausser l'attractivité de notre enseignement supérieur auprès des étudiants non-francophones: proposer des enseignements de qualité en anglais donnerait à nos Universités et Grandes Ecoles une place sur la marché des étudiants étrangers non francophones ; le succès de l'INSEAD montre qu'à qualité d'enseignement équivalent (et dispensé en anglais) un asiatique ou un américain peut préférer étudier en France.

Maintenir notre attractivité auprès des étudiants francophones: 260.000 étrangers (notamment francophones) viennent étudier en France, soit 6% du marché mondial de l'éducation supérieure. Ces étudiants seraient d'autant plus heureux de venir étudier en France si nous leur offrions également la possibilité d'étudier certaines matières en anglais.

Introduire progressivement des enseignements en anglais semble ainsi un fort facteur d'accroissement de l'attractivité française, pour les acheteurs étrangers, et pour les étudiants étrangers.

⁴ Nous faisons ici référence non pas à l'enseignement de l'anglais mais à l'enseignement de tout ou partie des matières professionnelles en anglais : la médecine, le management, l'histoire, les mathématiques, etc.

B.11. La formation en langues étrangères ralentie par le Compte Personnel de Formation

Depuis le 1^{er} janvier 2015, le Droit Individuel à la Formation (DIF) est remplacé par le Compte Personnel de Formation (CPF). Si son application comporte certains avantages, comme le rattachement du poste formation à l'employé et non plus au contrat, le suivant donc tout au long de sa carrière professionnelle et le rendant plus autonome et responsable de sa formation, il représente néanmoins un pas en arrière vis-à-vis des formations aux langues étrangères.

Utiliser la formation en entreprises comme source de perfectionnement dans l'apprentissage des langues étrangères : l'enseignement des langues étrangères en France est, de l'avis de tous, insuffisant et ne prépare que très mal les ressources humaines à la conquête de marchés à l'export. La formation en entreprises constitue un moyen important de pallier ces lacunes. Il semble indispensable de donner aux chefs d'entreprise toute latitude pour pouvoir le mettre en œuvre.

Remettre les cours de langues étrangères dans le programme des formations proposées dans le cadre du CPF : les formations en langues étrangères ne figurent pas dans l'inventaire de la Commission nationale de la certification professionnelle (CNCP), l'organisme chargé d'établir le CPF. Seules les formations diplômantes, c'est-à-dire pour devenir professeurs ou interprètes, y sont prévues. Or il semble indispensable qu'elles en fassent partie.

Juguler le risque de recul des formations en langues dans les entreprises : si une entreprise souhaite proposer des formations courtes en langues étrangères à ses employés, afin de les aider à se perfectionner dans la conduite de leurs tâches export, il leur faudra les financer en-dehors du cadre du CPF. En auront-ils les moyens ? Il ne semble pas inimaginable de penser que de nombreuses entreprises ne pourront plus proposer ces formations courtes à leurs employés.

Le niveau des Français en langues étrangères restant encore trop faible, l'accès facilité à des formations en entreprises doit être préservé et développé. Le Compte Personnel de Formation devrait donc être ouvert à des formations courtes en langues étrangères.

B.12. Intégrer les VIE dans les emplois aidés ?

La Loi de Finance 2015 prévoit la création de 80.000 contrats aidés dans le secteur privé. Il serait intéressant d'étudier dans quelles conditions certains de ces contrats aidés pourraient être des VIE supplémentaires, et si tel était le cas comment améliorer le dispositif des VIE pour qu'il reste bénéfique pour les entreprises et les jeunes diplômés.

Le VIE est le principal canal de formation export en France : le VIE est un immense dispositif de formation-action pour les jeunes diplômés qui s'intéressent au commerce international ; la plus grande partie des responsables export de PME ont été VIE auparavant, plus de 40 000 jeunes de 18 à 28 ans ont déjà profité de ce dispositif qui permet d'aller travailler de 6 à 24 mois au sein d'une entreprise française à l'étranger. Il compense l'absence de véritable formation à l'ingénierie commerciale export en France⁵ et constitue un sas efficace d'accès au marché de l'emploi.

Améliorer le cadre opérationnel des VIE : plus le système des VIE monte en puissance plus il concerne des PME, et plus l'encadrement des VIE devient de ce fait un enjeu critique ; on peut en effet difficilement espérer d'un VIE (qui est un junior) qu'il défriche tout seul un marché. Ils convient de les encadrer localement, en ayant recours le cas échéant à des services de coaching de VIE pour orienter et guider dans l'exécution de ses tâches.

Renforcer l'encadrement des VIE grâce à la PLF2015 ? En affectant au financement des VIE pour PME une partie des aides publiques accordées dans le cadre des « contrats aidés dans le secteur privé » il serait possible d'affecter davantage de ressources au coaching des VIE⁶, et d'en faire ainsi non seulement un programme de formation action / accès à l'emploi intéressant pour les jeunes diplômés mais également un vecteur commercial plus efficace pour les PME.

L'effet de levier pour l'Etat est énorme : il allie entrée efficace sur le marché de l'emploi et accélération des exportations des PME.

⁵ Contrairement aux idées reçues les écoles de commerce et BTS de Commerce International ne dispensent pas de cours de prospecting, de négociation commerciale export, etc.

⁶ Par exemple on peut imaginer un système où l'Etat paie le salaire du VIE dans le cadre des emplois aidés, et que la PME paie uniquement le coaching...

B.13. S'adresser aux déçus de l'exportation

Sur 100 entreprises qui exportent en année n, seules 30 d'entre elles exportent toujours en année n+1. Et 10 ans plus tard sur ces 100 entreprises seules 10 exporteront encore. 90 entreprises vont donc entrer dans la catégorie des « déçus de l'exportation » ; on voit ici qu'au-delà des 20.000 exportateurs réguliers et des primo-exportateurs, les *déçus de l'exportation* constituent la plus grande catégorie d'entreprises en France.

Dans l'angle mort du dispositif de soutien : le dispositif d'accompagnement à l'exportation s'adresse toujours aux exportateurs confirmés et aux primo-exportateurs ; jamais un service n'a été pensé pour les « déçus de l'exportation », ces entreprises qui ont exporté et qui ont échoué à faire durer leurs ventes export.

Segmenter cette population : certaines études segmentent cette population en deux parties, justifiant le cas échéant des approches différentes : d'une part des entreprises qui ont réellement essayé d'organiser leur exportation mais qui ont échoué, perdu de l'argent, et arrêté. D'autre part des entreprises qui ont toujours eu un comportement opportuniste, réalisant ponctuellement des ventes à l'étranger mais pour lesquelles l'export n'a jamais été dans leur plan d'action.

Adresser des services ad hoc : dans le premier cas il s'agit d'un problème d'*exécution* de l'exportation : le produit qu'elles proposaient à l'export, les pays visés, les canaux de distribution, l'ingénierie commerciale, les personnes qui ont exécuté le plan, quelque chose n'a pas fonctionné ; le premier service à leur proposer est de les aider à analyser cet échec et ouvrir la possibilité d'un rebond. Dans le deuxième cas c'est probablement davantage un problème d'état d'esprit du management ou de blocage structurel sur le marché ; la mise en avant de solutions d'exportation via des partenaires peut être intéressante: sociétés de gestion export, exportation indirecte, exportation associée, etc.

Ouvrir ce chantier des « déçus de l'exportation » pourrait réellement faire rebondir l'exportation française ; les chiffres plaident en leur faveur : elles sont beaucoup plus nombreuses que les 18.000 PME exportatrices régulières !!

B.14. Les attentes des exportateurs vis-à-vis des négociants export

Les exportateurs ont le choix entre intégrer la fonction d'exportation ou la sous-traiter en faisant appel à un opérateur localisé en France : société de commerce international (négociant) et/ou société de gestion export (agent export). Une étude menée auprès de clients d'une société de commerce internationale basée en France⁷ permet de recommander trois axes d'améliorations :

Faire mieux connaître ces métiers : Le faible recours à des sociétés de négoce ou des agents export s'explique par la méconnaissance voire la méfiance des exportateurs envers les intermédiaires et leur crainte de perdre le contrôle des marges et des clients. Car une fois la relation établie elle satisfait les producteurs qui y ont recours. Il est donc important que ces opérateurs rendent leurs services plus lisibles, plus transparents, plus visibles ; qu'ils expliquent bien qu'ils couvrent tous les secteurs des matières premières aux machines outils.

Proposer une offre de services marketing complète : Les exportateurs sont à la recherche de partenaires pouvant proposer une offre de services marketing complète. Ils souhaitent sous-traiter la réalisation d'études de marché, le management de leurs marques, la politique de prix export, la gestion des services associés (service après-vente, stock, etc.), la formation des équipes de vente locales, etc. Les négociants et agents export doivent progressivement proposer ces services s'ils veulent permettre à leurs mandats de tirer le meilleur parti des marchés confiés.

Se placer sur les nouvelles destinations export à fort potentiel : Les intermédiaires export sont sollicités en priorité pour des marchés difficiles d'accès, que ce soit à cause de la distance culturelle, du risque commercial ou de la complexité des opérations locales. Les négociants et agents export doivent donc se positionner sur de nouveaux marchés à fort potentiel : la Communauté des Etats Indépendants (CEI) regroupant des pays tels que le Kazakhstan ou l'Azerbaïdjan, les marchés africains en forte croissance (Angola, Kenya, Nigéria...), etc.

Aujourd'hui en France, 30 % de l'exportation se fait via un négociant ou un agent export, alors que dans d'autres grands pays (Allemagne, Corée, Japon) ce taux est beaucoup plus important. Si Les négociants et agents export montent en gamme de service et de territoires couverts ils pourront alors contribuer eux aussi à améliorer la performance export de l'économie française.

⁷ Latronche, F. (2014) « L'INTERMEDIATION EXPORT : L'AXE STRATEGIQUE DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL A RISQUES LIMITES » Mémoire de Master non publié, ESCE.

C. Identifier et agir sur les facteurs clés de succès à l'export

Il s'agit ici de mettre en évidence les facteurs clés de succès, les manières d'améliorer une démarche d'exportation ou d'internationalisation d'une entreprise, afin que ses dirigeants sachent où agir, et comment.

C.1. Quels sont les principaux facteurs de succès à l'exportation?

Depuis la thèse de Tookey en 1964 au MIT, de nombreux chercheurs ont consacré leur travaux à déterminer les facteurs de succès à l'export. L'un des plus reconnus d'entre eux, le professeur C. Katsikeas de l'Université de Leeds (GB), est venu présenter ses travaux au Think Tank La Fabrique de l'Exportation en décembre dernier. Voici quelques-unes de ses recommandations qui sont dérivées d'une série d'études sur des exportateurs situés dans de nombreux pays :

La compétence de l'équipe export est le principal facteur de succès : les compétences requises à l'export sont très spécifiques. L'équipe doit en priorité (1) Savoir collecter et « absorber » l'information sur les marchés, les concurrents, les attentes des clients étrangers, etc., (2) savoir créer et développer des relations d'affaires internationales et enfin (3) savoir adapter son offre aux différents contextes locaux.

La qualité de la mise en œuvre de la stratégie internationale est cruciale : les meilleures stratégies ne sont efficaces que si (et seulement si) leur mise en œuvre est impeccable. Cela requiert que toute l'organisation de l'entreprise soit mise au service de l'internationalisation.

La qualité et la compétitivité de l'offre ne sont donc pas les seuls facteurs de succès : c'est l'entreprise tout entière qui doit être configurée pour être compétitive à l'export.

Nous recommandons donc de développer d'urgence des programmes de formation à l'exportation conçus pour doter les managers des compétences mises en évidence par la recherche scientifique, à l'instar de ce fait le gouvernement anglais ; et développer la recherche scientifique française consacrée à la performance export.

C.2. Quand vous exportez un produit... vous vendez des services !

Quel que soit le produit que vous vendez, une partie de la valeur ajoutée de votre offre résidera dans les services qui vous y associez : pour les biens d'équipement il s'agira de services pour assurer la qualité et le bon fonctionnement de votre produit, pour les produits de consommation il s'agira du soutien marketing à vos distributeurs ; dans les deux cas vous devrez produire ou faire produire des services associés à vos ventes export ; en voici quelques exemples.

Les services associés à la garantie de la qualité : plus vous garantissez l'effectivité de la solution que vous vendez mieux vous pouvez la valoriser, c'est-à-dire la vendre, et cher : assurance responsabilité civile, plan d'assurance qualité, garantie de maintenance, garantie de performance, plan d'amélioration constante rehaussent votre proposition de valeur peuvent constituer un avantage concurrentiel.

Les services associés à l'adoption et à l'acquisition de vos produits : travailler avec un distributeur c'est l'aider à construire (voire lui fournir) un business plan et un plan marketing pour qu'il réussisse ses ventes : quelle cible viser, comment la toucher, que lui dire ; quel prix proposer, quel financement associer, vous devez fournir pour chaque distributeur / importateur un ensemble de services marketing qui assureront leur succès, leur fidélité, et vos ventes.

Les services de formation : accompagnez vos ventes par des formations adaptées à vos différents partenaires commerciaux à l'export : des formations à la vente pour vos distributeurs, des formations techniques pour les clients de vos distributeurs, etc. Si vous êtes exportateur vous êtes de facto un formateur : formalisez votre offre, listez vos formations, donnez-leur un prix ; le cas échéant offrez-les ; mais créez de la valeur en mettant en avant votre savoir faire et sa médiatisation.

L'association de services à la vente de produits est une façon de rendre possible la vente de produits chers ; c'est ce que font les allemands depuis longtemps, qui proposent souvent des offres groupées formation – financement – plan marketing quand ils rencontrent un nouveau distributeur potentiel. A l'export vous ne vendez pas que des produits, vous vendez des business plan !

C.3. Mettre la création de confiance au cœur des négociations commerciales

La confiance interentreprises est primordiale lors d'échanges internationaux, ce d'autant plus que la notion de confiance et les manières de la créer peuvent être très différentes d'un pays à l'autre. Voici trois conseils pour faire de cette confiance un atout.

Placer la confiance au cœur de la démarche commerciale export : la définition (et donc la pratique) de la confiance varie d'un pays à l'autre. S'assurer de bien comprendre et appréhender ce qui inspire confiance dans les pays que l'on vise est important. Par exemple, en Chine, il faut faire preuve d'une grande patience et passer le temps nécessaire à créer la confiance (dîners, visites de délégations, etc.) avant d'en récolter les fruits et de pouvoir faire affaires, tandis qu'aux Etats-Unis cela se fera de manière progressive et généralement sur un temps plus court.

Des différences culturelles à atténuer : la négociation à l'étranger implique pour tout homme d'affaires une perte de repères professionnels due à la différence culturelle rencontrée. Il est nécessaire de prendre conscience de cette différence et de savoir la partager avec son interlocuteur. Montrer que son entreprise est désireuse et capable de s'adapter aux pratiques locales le rassurera.

Trouver des personnes ou des sociétés qui aident à créer la confiance : il peut s'agir de salariés ayant une double culture ou de prestataires et partenaires externes (agents, consultants, négociants ayant cette même double culture, etc.). Cela permettra de créer un pont naturel qui rassurera l'interlocuteur et permettra d'obtenir une meilleure connaissance de la culture du pays visé.

Il est important de s'exercer autant que possible, dans chaque situation commerciale qui se présente (rendez-vous, échanges de mails, etc.), à créer la confiance avec son interlocuteur étranger. Apprendre à mesurer cette notion de confiance et en définir les pratiques feront des relations interpersonnelles une source de développement commercial viable et pérenne.

C.4. Donnez une couleur internationale à vos Ressources Humaines !

Le développement à l'international de votre entreprise passe par l'internationalisation de vos équipes. Intégrer des ressources humaines (RH) internationales à vos équipes actuelles évitera une vision purement franco-centrique de la gestion des affaires de votre entreprise, et facilitera ainsi votre expansion à l'internationale.

Projetez à l'export des commerciaux bi-culturels : qu'ils soient français ayant vécu à l'étranger, ou étranger ayant vécu en France recrutez des commerciaux export qui maîtrisent parfaitement la langue du pays visé ; c'est le pré-requis pour créer des relations commerciales efficaces et riches avec vos clients, partenaires et prospects. En outre ils représenteront des « ponts culturels » avec les marchés visés.

Recrutez des étrangers expatriés en France pour les postes clés de votre entreprise : il existe une très forte communauté d'étrangers vivant en France et parlant le français : des ressortissants de l'UE, des américains, des asiatiques, des africains, etc. ; ils peuvent considérablement élargir le champ d'inspiration de vos équipes si vous les placez dans des fonctions de siège tels que l'innovation, la production, le marketing, l'organisation de ventes, etc. ils vous aideront à penser « marchés » et non seulement « produit », à relativiser vos convictions, vos a priori. Ils seront le point de départ de la culture de l'exportation dans votre entreprise.

Intégrez bien vos RH internationales : Etant minoritaires, ils auront particulièrement besoin que vous valoriser particulièrement leurs apports aux yeux de l'ensemble de votre équipe. Domptez les différences culturelles en proposant de célébrer en interne les fêtes clés de tel ou tel pays, afin que votre équipe découvre et s'ouvre progressivement à la culture de leurs collègues étrangers.

Commencez par systématiquement valoriser l'expérience internationale de vos collaborateurs : entre deux candidats pour un poste quelconque, choisissez celui qui a la plus forte ouverture internationale ; et considérez avec attention les candidatures de ressortissants de l'UE, américains, africains, asiatiques, etc.

C.5. Analyser ses échecs pour mieux se développer à l'international : le cas des enseignes de distribution

Depuis les années 1970 les enseignes françaises de distribution et de services se sont fortement internationalisées et figurent, pour certaines d'entre elles, parmi les leaders mondiaux sur leurs marchés ; cependant, après une période d'euphorie, on a assisté à de nombreux échecs. Comment rebondir et faire de l'analyse des échecs des facteurs de succès durables ?

Savoir choisir ses pays cibles : parmi les échecs à l'exportation des enseignes françaises de distribution, on ne compte plus les retraits des marchés développés, USA, Allemagne, Japon ; à chaque fois dû à un manque d'analyse des attentes des consommateurs et des forces de la concurrence dans ces pays. Les distributeurs disposent aujourd'hui d'outils d'analyse des marchés facilement accessibles, mais ces données ne remplacent pas une analyse fine des opportunités et menaces propre à chaque enseigne dans chaque pays.

Créer un avantage concurrentiel dans les pays d'accueil : on connaît le vieux débat entre stratégie globale et stratégie adaptative, la réponse de l'expérience est bien entendu qu'il faut savoir combiner les deux. Certes les enseignes de luxe ou à forte différenciation peuvent faire prédominer leur offre globale, mais la plupart des enseignes ne peuvent progresser qu'en maintenant le cœur de leur concept et en développant une série d'adaptations aux comportements locaux des consommateurs. Les plus grandes réussites sont celles qui ont su s'appuyer sur des alliés fortement implantés localement en apportant leur savoir faire international.

Innover localement : en matière d'enseigne, l'expérience montre que l'innovation qui peut venir au départ du pays d'origine, se développe de plus en plus de manière décentralisée dans les pays d'accueil pour se généraliser ensuite dans les différents pays où l'enseigne est présente. La juste décentralisation et la qualité des remontées d'expérience apparaissent ainsi comme des conditions de pérennité à l'international.

Le parcours international des grandes enseignes françaises offre des leçons à tous les exportateurs français. Pour réussir durablement il faut (1) Analyser et comprendre ses marchés cibles, (2) Doser parfaitement la composante globale et l'adaptation dans ses stratégies locales et, (3) Créer un système qui permet de faire remonter les innovations locales pour les faire partager par tout le réseau de filiales.

C.6. Tirer profit de la marque « France » à l'export !

L'utilisation de la marque «France» dans la stratégie export d'une entreprise peut permettre d'ouvrir des marchés et d'augmenter l'impact de votre communication ; mais à mal associer vos produits ou vos services à la marque France vous courez le risque de voir leur destin vous échapper pour partie.

Identifiez les impacts positifs et négatifs de la marque France: comme toute marque la France transporte des valeurs positives et des stéréotypes négatifs auxquels sont sensibles vos clients et prospects étrangers. Vous devez faire en sorte de vous appuyer sur les échos positifs entre votre offre et l'image de la France (ex : vos produits sont créatifs et ont du style, comme la réputation des produits français) et de vous mettre à l'abri des échos négatifs (les français parlent mal à l'anglais et sont toujours en retard et justement votre commercial export parle mal anglais et arrive en retard !).

Organisez votre image : investiguez dans chaque pays quels sont les attributs positifs et négatifs attribués aux français, et organisez votre comportement en conséquence ; lors de vos voyages rencontrez des français expatriés dans le pays, interrogez-les pour savoir quels sont les stéréotypes attribués aux français. Alerte bien vos commerciaux sur les stéréotypes négatifs, qu'ils évitent de les renforcer ; travaillez bien les stéréotypes positifs, pour donner un effet de levier à vos produits.

Panachez votre « origine pays » : votre entreprise est française, certes ; mais elle est aussi européenne, vous exportez en Allemagne et vos composants sont américains, votre équipe est multiculturelle, vos produits ont du succès en Amérique latine : vous pouvez donc utiliser les stéréotypes positifs de différents pays lorsque cela est nécessaire. Par exemple les chinois ont une bien meilleure image de la production industrielle allemande que de celle française : pour contourner efficacement ce préjugé présentez-vous comme « Entreprise X, n°1 en France et dans le top 3 du marché en Allemagne ».

Pour tous les messages transmis par vos produits (créativité, qualité, expérience, savoir faire, style, etc.) et par votre équipe export (service, performance, sympathie, etc.) demandez-vous en quoi pour un client étranger cela confirme ses a priori positifs ou négatifs sur la France. Et comment vous pouvez en tirer parti ou y remédier. Que vous le revendiquiez ou non vous êtes de facto associé à l'image de votre pays.

C.7. Comment bien agir groupés à l'international ?

L'exportation collaborative, également appelée exportation associée, consiste à se regrouper à plusieurs entreprises dans le but de remplir un ou plusieurs objectifs communs sur les marchés internationaux. Elle peut être la meilleure et la pire des choses, et les exemples de succès et d'échecs abondent.

Bien définir ce qui est partagé (et ce qui ne l'est pas) : les parties doivent définir le territoire de leur collaboration, et le territoire de leur singularité ; il s'agit de préciser les types d'actions menées ensemble, les budgets engagés, la propriété intellectuelle des études réalisées, la propriété commerciale des clients acquis, les pays couverts par la collaboration, la stratégie partagée, les plans de prospection, promotion, commercialisation ; et en creux tout ce qui reste du domaine de l'action individuelle.

Partir du marché : beaucoup de regroupements d'entreprises s'opèrent sur une base sectorielle, c'est-à-dire qu'ils réunissent des entreprises qui partagent le même *métier* ; il faut surtout s'assurer que les participants partagent le même *marché* et constituer leur association en mode PULL autour d'un profil de donneur d'ordre commun.

Equilibrer les échanges / Mettre en place une gouvernance simple : les participants doivent également être capables d'établir un business model durable, perçu comme juste et efficace par les participants, de créer des dispositifs encourageant les comportements collectifs et relationnels (transparence, confiance, convivialité, etc.), de valoriser les éventuels apports initiaux des uns et des autres, de monétiser les inputs des uns ou des autres.

C'est cette approche qui peut garantir le cercle vertueux de partage d'information commerciale. Elle peut être extrêmement rentable mais la qualité d'exécution reste un facteur critique de succès.

C.8. Suivre les grands groupes à l'export

Suivre les grands groupes à l'export lorsqu'on commercialise des produits techniques sur des marchés de niches consiste avant tout à faire preuve d'une grande agilité commerciale. Quelques recommandations à ces entreprises fournisseurs de grands groupes qui souhaitent réussir leur développement international.

Réaliser un travail de prescription auprès des donneurs d'ordre afin de rentrer dans leurs cahiers des charges. Cela équivaut à réaliser un travail pédagogique en amont de la prise de commande afin de leur communiquer la pertinence et la singularité de ses produits, de ses techniques, etc. Présenter ses solutions en adressant ce qu'il est préférable de faire et d'éviter dans son domaine. S'appuyer sur des chiffres clairs basés sur des essais rigoureusement menés. C'est un travail de longue haleine mais qui portera ses fruits car il permettra de s'imposer dans les cahiers des charges des grands groupes.

Accélérer la phase de commercialisation de ses produits. Etre inclus dans les cahiers des charges des grands groupes est généralement une garantie d'en demeurer le fournisseur sur l'ensemble des pays où ils sont présents. Les grands groupes sont généralement fidèles envers leurs fournisseurs, davantage encore lorsque ces derniers manipulent des techniques spécialisées. Cela permet de faciliter et d'accélérer la phase de commercialisation de ses produits auprès des opérateurs qui auront tendance à passer par vous s'ils souhaitent entrer sur le marché concerné.

Trouver les opérateurs les plus à même d'installer les produits. Il reste toujours à trouver des entreprises capables de pouvoir mettre en œuvre les produits. Il est rare, voire impossible de trouver des sociétés qui maîtriseront ces produits sans passer par une phase d'apprentissage. Il est donc préférable de mettre place des programmes de formation et de labellisation garantissant une mise en œuvre efficace de ces produits.

Finalement, afin de suivre les grands groupes à l'export il faut parvenir à se rendre indispensable à leurs yeux. Lorsque les produits s'adressent à un marché de niche, l'absence de normalisation peut également être un moyen d'y parvenir.

C.9. Coopérer avec ses importateurs pour accroître la performance export

La coopération entre exportateur et importateur permet d'accroître la performance économique de l'exportateur. Elle exige une approche relationnelle des échanges d'affaires internationaux. Pourtant, de nombreux exportateurs français continuent d'adopter une approche purement transactionnelle de l'export. Leurs résultats s'en font sentir : ils perdent chaque année dix pour cent de leurs clients étrangers si durement gagnés.

Qu'est ce que l'approche relationnelle? On parle d'approche relationnelle (ou de coopération) lorsque deux entreprises (l'exportateur et l'importateur) se fixent des buts communs et travaillent *ensemble* à les atteindre. Dans la pratique, cela signifie que l'exportateur et l'importateur arrivent à se mettre d'accord sur certains objectifs : volume de ventes, conquête de nouveaux clients, moyens de prospection commerciale locale, etc. Mais aussi, et surtout, les deux entreprises ont l'initiative dans les décisions qui devront être prises pour atteindre ces objectifs. En pratique, l'exportateur apporte sa connaissance du produit et son expérience sur les autres marchés export. De son côté, l'importateur fait bénéficier l'exportateur de sa connaissance du marché local. De cette coopération naissent les politiques de prix, de distribution, de communication et de produit qui seront suivies sur le marché export.

Qu'est-ce que l'approche transactionnelle ? A contrario une approche purement transactionnelle consiste à concevoir uniquement l'exportation comme l'échange de marchandises contre de l'argent. C'est une approche court-termiste où le rôle de l'importateur est limité à celui de client-payeur.

Les bénéfices prouvés de la coopération relationnelle sont multiples : Elle permet l'amélioration de la qualité de la représentation fournie par l'importateur, de la performance économique de l'exportateur et un meilleur taux de survie des relations d'affaires export

Accroître la coopération dans des échanges internationaux demande du temps et des efforts. Certaines actions de l'exportateur permettent de développer la coopération en dépit des différences culturelles pouvant exister entre les deux parties de l'échange. Deux politiques sont essentielles : l'exclusivité territoriale accordée à l'importateur et la résolution juste et rapide des conflits qui peuvent surgir (souvent à cause de problèmes de territoires). Elles permettent une amélioration de la performance export.

Crédits

Un travail conduit par :

Etienne VAUCHEZ ; Magali LEMAISTRE et Claude OBADIA – Fondateurs de La Fabrique de l'Exportation.

Avec le soutien de :

Gad ZERBIB - Délégué Général de La Fabrique de l'Exportation.

Avec les contributions de :

Pedro ALVES-PIRES ; Léonard AZRIA ; Maryline BERTHEAU-SOBCZYK ; Stéphane BOULET ; Catherine BRIAT ; Joëlle BRIOT ; Jean-Luc CHEVRIER ; Enrico COLLA ; François COULIN ; Sami DAKHLIA ; Cécile DEKEUWER ; Marc DUPUIS ; Ewa GALLOU ; Béatrice JALUZOT ; Eliane KARSAKLIAN ; Xavier LALANDE ; Faustine LATRONCHE ; Magali LEMAISTRE ; Arnaud LEURENT ; Laurent MARINE ; Anne MERTEL-REISON ; Raluca MOGOS-DESCOSTES ; Nicolas MORINIERE ; Franck MUTEAU ; Claude OBADIA ; Pascal PERROCHON ; Hugues POUZIN ; Alain RENCK ; Dora TRIKI ; Laurent RICHARD ; Jean-Mathieu SAHY ; Thomas SALLE ; Etienne VAUCHEZ et Gad ZERBIB.

Nous remercions nos partenaires pour leur soutien :



CIFAL GROUPE – ESCE – EUROP EXPO – EXPORT ENTREPRISES