



Marque établie, partenariats ou plateforme propre : trois voies s'offrent aux PME B2C pour réussir leur e-commerce international. Lors d'une Masterclass animée par Etienne Vauchez, vice-président de La Fabrique de l'Exportation, Emilia Rovira Nordman, professeure à l'Université de Mälardalen, décrypte ces stratégies à partir de cas suédois concrets, du design aux enchères en ligne.

L'analyse d'Emilia Rovira Nordman : les stratégies de e-commerce international des PME B2C

Étienne Vauchez : Quel est le thème de vos recherches ?

ERN : Nos travaux portent sur l'internationalisation des PME. Nous cherchons à comprendre comment les PME internationales se développent, en particulier comment celles qui disposent déjà d'un business model bien établi se lancent dans le e-commerce en adaptant leurs process.

EV : Pourquoi avoir choisi des entreprises de vente au détail comme sujet d'étude ?

ERN : En Suède, le commerce de détail affiche une proportion de PME actives à l'international plus élevée que dans les autres secteurs, avec de belles réussites comme Daniel Wellington dans l'horlogerie ou Ideal of Sweden dans les accessoires pour téléphone mobile. La croissance récente du nombre et de la taille des détaillants en ligne a par ailleurs intensifié le degré d'internationalisation des petites entreprises de vente au détail, ce qui facilite pour un chercheur l'identification et le suivi des PME actives à l'international.

EV : Quel est le cadre théorique sous-jacent à ces recherches ?

ERN : La littérature académique sur le commerce international se concentre surtout sur les grandes entreprises, firmes globales, multinationales ou transnationales, et beaucoup moins sur les PME. La théorie de l'entrepreneuriat, elle, s'intéresse davantage aux nouvelles entreprises nationales qu'aux nouvelles entreprises internationales. Or, depuis les années 1990, les technologies de l'information ont rendu la conquête de clients

internationaux plus facile et moins coûteuse, si bien que de plus en plus d'entreprises sont internationales dès leur création, en rupture avec les théories classiques. Centrée sur l'entreprise, la recherche ignore aussi largement le niveau de l'individu et du petit groupe, celui de l'entrepreneur et de son réseau.

EV : Quel est l'objectif de votre étude ?

ERN : Nous cherchons à explorer les fonctionnalités spécifiques qui permettent l'expansion internationale des PME par le e-commerce. Nous avons étudié cinq PME de vente au détail existant depuis au moins vingt-cinq ans, à travers des entretiens avec fondateurs et employés puis une collecte de données, complétée par un questionnaire auprès d'une centaine de détaillants en ligne actifs à l'international. Pour préserver leur anonymat, nous les avons désignées par leur secteur d'activité. Trois cas servent de fil conducteur à nos résultats : une entreprise de design, une entreprise pour bébés et une société de vente aux enchères.

EV : Quelles sont les stratégies suivies par ces entreprises ?

ERN : L'entreprise de design vend des produits de créateurs via quelques magasins en propre ou franchisés, mais surtout via des shop-in-shops dans les grands magasins, et commercialise à l'étranger depuis sa création grâce à un vaste réseau d'agents. Elle ne possède pas de boutique en ligne propre, mais ses produits sont disponibles sur les sites de ses partenaires ; les ventes en ligne, en croissance rapide, représentent déjà 30 % du total, ce qui l'oblige à utiliser une boîte à outils complètement différente pour l'exportation. Sa marque, connue des amateurs de design scandinave, facilite l'achat en ligne, et le partenariat avec des détaillants lui permet de faire levier sur leurs propres investissements digitaux. Mais ce choix a un coût : une part des bénéfices cédée aux partenaires, une concurrence désormais frontale sur le web plutôt que dans l'espace physique des grands magasins, et surtout une absence d'accès direct aux données clients, ce qui complique le suivi des comportements d'achat et la personnalisation de la relation.

L'entreprise pour bébés a bâti son succès sur des porte-bébés commercialisés avec une approche originale tournée vers les papas. Malgré des filiales de vente sur certains marchés, son mode d'internationalisation principal reste la vente via des distributeurs choisis avec soin et alignés sur sa vision. Les achats en ligne l'ont poussée à repenser son business model : elle exploite désormais sa propre boutique mondiale et a beaucoup investi pour adapter son site et se positionner comme une marque innovante. Les ventes en ligne restent pourtant limitées, 5 % seulement du chiffre d'affaires export, le digital servant surtout, avec succès, de levier marketing et de communication.

L'entreprise de vente aux enchères, véritable institution suédoise pour les beaux-arts et les objets vintage uniques, s'est développée à l'étranger via des filiales et des agents, mais son plus grand succès international est venu des enchères en ligne. Elle a commencé à diffuser des enchères en direct dès 1997, puis lancé une véritable application d'enchères en ligne en 2008, ce qui a généré une hausse constante de sa clientèle internationale : en 2017, les ventes web représentaient déjà plus de la moitié du chiffre d'affaires total. La technologie et le marketing en ligne lui permettent d'atteindre chaque jour des clients dispersés géographiquement, y compris plus jeunes,

tout en conservant leur confiance grâce à des investissements massifs dans la présentation en ligne des objets et l'inclusion d'évaluations d'experts.

EV : Quels enseignements tirez-vous de ces études ?

ERN : Nous avons identifié trois modèles archétypaux de stratégie e-commerce à l'international. Le premier, axé sur les actifs, s'appuie sur la notoriété et la réputation de la marque en travaillant avec des vendeurs en ligne partenaires : c'est le choix de l'entreprise de design, qui a jugé trop risqué d'ouvrir sa propre boutique et préfère puiser dans des ressources externes, au prix d'une gestion indirecte et distante qui freine le développement de ses propres compétences numériques. Le deuxième, axé sur le marché, vise à pénétrer des niches particulières : pour l'entreprise pour bébés, le site web n'est pas véritablement un moteur de vente directe, mais un puissant outil de promotion qui stimule la reconnaissance de la marque à l'échelle mondiale. Le troisième, axé sur les capacités numériques, repose sur la maîtrise d'un écosystème digital complet capable de transformer le business model : c'est la voie choisie par l'entreprise de vente aux enchères, qui a gardé le contrôle de toutes ses activités commerciales en ligne, au prix d'investissements initiaux substantiels, mais avec à la clé des compétences internes solides en marketing et en technologie.

EV : Quels sont les autres principaux points à retenir ?

ERN : Cette étude montre que plusieurs approches s'offrent aux entreprises qui souhaitent déployer leur commercialisation à l'international grâce au numérique. Les partenariats permettent de surmonter efficacement les défis liés à l'entrée sur les marchés étrangers, mais en privant l'entreprise du contact direct avec le client, ils peuvent finir par inhiber sa capacité à rester compétitive sur le long terme. Notre étude souligne surtout l'importance de prendre des risques, d'investir et de développer des compétences pour saisir les opportunités du e-commerce international : au-delà des seules compétences marketing, ce sont les capacités commerciales numériques, cette faculté à aligner les fonctionnalités technologiques sur les besoins réels des clients, qui ont l'effet positif le plus fort sur le développement du e-commerce international.