



Faut-il tout internaliser pour réussir à l'export, ou apprendre à déléguer intelligemment ? Lors d'un webinar organisé par Brest métropole et La Fabrique de l'Exportation, Arnaud Leurent a posé le cadre du « make or buy » à l'international, illustré par les témoignages de Pierre Morvan (Technature) et Stéven Friant (Happy Scoot).

Le cadrage d'Arnaud Leurent : internaliser le stratégique, externaliser le reste

Pourquoi la question de l'externalisation est-elle devenue si centrale dans le développement international des entreprises ?

AL : On en a déjà parlé lors d'autres interventions, mais le développement international a été profondément chamboulé ces dernières années : problèmes géopolitiques, pandémie, montée en puissance des exigences environnementales. Tout cela a changé la façon de voir les choses. Si je résume, il y a beaucoup plus de risques, beaucoup plus d'exigences, et on est obligé d'être beaucoup plus souple et beaucoup plus professionnel dans la façon d'aborder le développement, parce qu'il faut maîtriser l'intelligence économique, le risque, le sourcing... On a appris à travailler différemment, mais pour autant, il reste très difficile d'acquérir toutes ces compétences en interne, et dans un timing raisonnable.

Comment se pose alors la question du « make or buy » à l'international ?

AL : L'idée de l'externalisation, ce n'est surtout pas de sous-traiter ce qui est vital pour l'entreprise. Il s'agit plutôt de se demander : qu'est-ce que je dois internaliser, qu'est-ce que je dois externaliser ? Dans l'idéal, on internalise tout ce qui est stratégique, parce que le temps d'acquisition de ces compétences stratégiques prend du temps, et il est intéressant d'être aidé au départ, via du transfert de compétences, pour à terme internaliser, recruter, former. C'est la même chose pour toute expertise très spécifique, juridique par exemple : est-ce que j'ai les moyens d'avoir cette expertise partout dans le monde ? Un dirigeant, avec sa petite équipe, ne peut pas tout couvrir. L'idée de l'externalisation, c'est vraiment de se poser la question : est-ce que je sais déjà le faire ? Est-ce qu'il faut que je forme mes équipes ? Ou est-ce qu'il faut que j'en externalise une partie pour aller vite et bien faire les choses ? Nos concurrents, eux, vont souvent plus vite que nous parce qu'ils savent s'adapter plus facilement, sans toujours se demander uniquement combien ça coûte, mais aussi combien ça rapporte.

Concrètement, à quoi pense-t-on en premier quand on parle d'externalisation à l'export ?

AL : Ce qui vient rapidement en tête, c'est la force commerciale et la prospection. Mais il peut aussi y avoir la réflexion stratégique, ou la mobilisation de financements : il existe beaucoup de dispositifs de financement, européens notamment, mais il faut du temps pour monter les dossiers. Là aussi, il ne faut pas hésiter à s'appuyer sur des experts extérieurs qui ont l'habitude de le faire. Dans un fonds d'investissement où j'ai travaillé, une personne de l'équipe s'occupait justement de cela pour le compte des entreprises dans lesquelles nous avons investi, avec un effet de levier bien plus important, plus vite, et donc moins cher que si l'entreprise avait tenté de le faire seule sans compétence ni moyens équivalents.

Faut-il donc systématiquement externaliser ce qu'on ne sait pas faire vite ?

AL : Je pousse volontairement un peu le bouchon, mais c'est une provocation constructive : je pense vraiment que l'efficacité doit primer. Si l'on veut aller vite dans son développement international, il faut se poser la question de ce qui est le plus efficace. On est sur des sujets de plus en plus complexes, où le temps compte de plus en plus, parce que nos concurrents aussi sont présents partout dans le monde. Externaliser ne veut pas dire seulement acheter du conseil : cela peut aussi vouloir dire travailler en groupe, avec d'autres entreprises, avec le secteur public ou le secteur privé, tant que cela s'intègre bien dans le projet pour aller plus vite et plus loin.

Le témoignage de Pierre Morvan : chez Technature, une externalisation choisie au cas par cas

Pouvez-vous nous présenter Technature et la place de l'export dans votre activité ?

PM : Technature est un façonnier cosmétique : nous innovons, formulons, fabriquons et conditionnons des produits pour des marques cosmétiques, à 50 % en France et 50 % à l'international, avec environ 90 % d'export indirect, c'est-à-dire que ce sont souvent nos clients français qui exportent eux-mêmes nos produits. Notre activité repose sur quelques piliers : la stabilité des équipes, l'innovation au cœur de l'entreprise, l'industrie, et l'export. On parle plusieurs langues dans l'entreprise, nous sommes certifiés Opérateur Économique Agréé, membres de Bretagne Commerce International, et je suis moi-même Conseiller du Commerce Extérieur. Une autre particularité : nous n'avons pas de service export distinct d'un service France, tout le monde doit faire de l'export au sein de l'équipe commerciale.

Qu'externalisez-vous concrètement chez Technature ?

PM : Quand on m'a contacté pour ce sujet, je me suis dit que je n'aurais pas grand-chose à raconter, car je n'avais pas l'impression d'externaliser grand-chose. Mais en y réfléchissant, on se rend compte que si, en fait. Il y a d'abord la logistique internationale : nous avons un déclarant en douane, alors que ce métier aurait pu être internalisé, des personnes ont d'ailleurs été formées en ce sens dans les écoles finistériennes, mais nous préférons passer par un tiers. Dans certains pays, nous utilisons aussi des distributeurs, ce qui est une autre forme d'externalisation. Nous externalisons également une partie des services liés aux salons et conférences à l'export, les services d'enregistrement dans

certaines pays, en Chine par exemple, alors que nous aurions pu le faire nous-mêmes avec des collaborateurs locaux, ou encore, plus modestement, les services d'obtention de visa : cela nous coûterait bien plus cher d'envoyer quelqu'un de Brest déposer son passeport à l'ambassade à Paris et perdre plusieurs jours à attendre son retour que de passer par un service extérieur.

Comment décidez-vous, au final, ce que vous externalisez ou pas ?

PM : Le critère, c'est simplement de savoir qui fait le mieux, que ce soit nous en interne ou un prestataire externe. Il y a une notion de données stratégiques : toute une partie reste conservée en interne, parce que c'est l'essence même de l'entreprise, et une autre partie où d'autres font mieux, ou en tout cas où nous n'avons pas le temps à perdre. C'est important d'échanger sur ces sujets, notamment via le réseau des Conseillers du Commerce Extérieur, pour partager les expériences et les savoirs, et éviter de perdre du temps ou de rester bloqué devant des portes infranchissables. Je ne pense pas qu'il existe de règle universelle permettant de dire, en sortant d'un webinaire, quelle thématique on doit externaliser : il faut réfléchir à la technicité du service que l'on va chercher, et se demander si c'est une technicité que nous détenons déjà en interne, ou si d'autres structures la maîtrisent bien mieux que nous. Il faut aussi considérer les prestataires comme des partenaires, et savoir jusqu'où on leur délègue la mission : sur la prospection internationale, par exemple, un prestataire externe peut faire le premier contact et le premier rendez-vous, là où ça fait mal sur un marché qu'il connaît bien, avant que ce soit à l'entreprise elle-même de finir la mission, car le meilleur vendeur de l'entreprise reste, la plupart du temps, son propre commercial.

Le témoignage de Stéven Friant : chez Happy Scoot, l'externalisation au service d'une croissance rapide en Europe

Pouvez-vous nous présenter Happy Scoot et votre stratégie d'entrée sur le marché allemand ?

SF : Nous fabriquons des scooters électriques à trois roues destinés aux personnes à mobilité réduite, avec environ 30 % de notre activité auprès de professionnels. Depuis cinq ans, dans le Cantal, nous avons travaillé avec de grands groupes en France et optimisé nos solutions pour qu'elles soient fiables, avec très peu de service après-vente à réaliser. Nous nous sommes ensuite dit que le marché français progressait doucement, mais que les marchés européens, très proches culturellement, représentaient une réelle opportunité : nous sommes partis du principe qu'une livraison à Nice n'est pas tellement plus simple qu'une livraison à Stuttgart. Nous avons donc décidé d'exporter vers des pays européens, en nous concentrant d'abord sur le marché le plus important pour nous, l'Allemagne.

Comment avez-vous procédé pour aborder ce marché allemand ?

SF : Nous avons choisi de participer à un salon plutôt que de faire réaliser une étude de marché classique : on nous avait proposé de travailler avec une styliste franco-allemande, qui représentait déjà une marque néerlandaise dans le secteur, plutôt qu'une étude de marché traditionnelle, et nous avons préféré cette approche directe. Ce salon international, avec environ 60 000 visiteurs, nous a permis d'engranger des contacts très qualifiés et de confirmer que nos solutions suscitaient le même appétit une

fois la frontière franchise. Nous avons là aussi externalisé, en faisant appel à une expertise locale avec un vrai volet commercial, ce qui nous a permis d'être rassurés sur le potentiel du marché.

Quels choix d'organisation avez-vous faits pour vous développer en Allemagne ?

SF : Nous avons trouvé, lors de ce salon, des distributeurs locaux, et nous avons choisi de nous appuyer sur eux plutôt que d'étoffer notre propre équipe commerciale en Allemagne. Ce choix, c'est aussi une forme d'externalisation, tout comme celle de la logistique. Le calcul est simple : certes, on perd de la marge en passant par un distributeur, mais en deux ou trois ans, notre part de marché sera bien plus importante que si nous avions dû installer un ou deux commerciaux sur place, ce qui aurait pris beaucoup plus de temps. Des distributeurs locaux, qui connaissent parfaitement le marché, nous permettent d'aller beaucoup plus vite dans notre développement commercial. Nous avons aussi participé au webinaire « J'exporte », animé par une professeure d'Aix-en-Provence qui a étudié, sur la base de données de PME françaises, l'utilisation de l'export sur les dix dernières années et son lien avec la performance à l'export : l'une des recommandations issues de cette étude portait justement sur l'importance de la préparation en amont du marché ciblé.

Cette expérience allemande va-t-elle vous permettre d'aller plus vite sur d'autres marchés ?

SF : Oui, tout à fait : nous avons par exemple rencontré, lors de ce même salon, des leaders italiens et espagnols, et nous envisageons de dupliquer ce même modèle sur d'autres marchés européens. La seule vraie contrainte, c'est la traduction de nos contenus dans chaque langue, mais là encore, il s'agit d'une forme d'externalisation que nous envisageons naturellement.

Les points de vigilance : technicité, confiance et gestion à distance

Interrogé sur les principaux risques liés à l'externalisation, Pierre Morvan met en garde contre la technicité réelle des prestataires : ce n'est pas parce qu'une société se présente comme prestataire de services qu'elle est nécessairement compétente, y compris à l'international, où l'on a parfois tendance à croire, à tort, que des interlocuteurs locaux « sauront faire » simplement parce qu'ils sont dans leur pays. La question de la confiance dans le partenaire choisi est donc essentielle, tout comme celle du partage d'informations stratégiques, qui suppose de bien choisir avec qui on travaille.

Arnaud Leurent partage lui aussi une expérience moins réussie : une tentative d'ouverture de bureaux commerciaux à l'étranger, avec des profils pourtant dignes de confiance et très motivés, mais où le management à distance, combiné à un fort décalage horaire, n'a pas donné les résultats espérés. Une leçon qui montre que l'externalisation, aussi pertinente soit-elle, exige elle aussi d'être pilotée avec méthode.