



*Les **outils numériques export** ne se limitent plus à un site traduit en plusieurs langues : ils redessinent en profondeur la stratégie internationale des PME. Lors d'une Masterclass animée par Jean-Christophe Gessler, vice-président de La Fabrique de l'Exportation, Manon Enjolras, enseignante-chercheuse au laboratoire ERPI, détaille les leviers, les défis et les pièges à éviter.*

L'analyse de Manon Enjolras : comment les outils numériques transforment la stratégie export des PME

Jean-Christophe Gessler : Comment qualifieriez-vous l'ampleur de cette transformation numérique pour les PME ?

ME : Les différents outils numériques, e-marketing, e-commerce, e-business, sont étroitement interconnectés et souvent mis en place simultanément. Leur intégration est donc rarement une simple transition progressive : c'est une transformation globale, qui impacte de façon transversale et systémique tous les services de l'entreprise, marketing, canaux de vente, gestion interne. C'est un véritable saut dans le numérique plutôt qu'une succession de changements incrémentaux.

JCG : Cette transformation est-elle risquée pour les petites structures ?

ME : Elle peut l'être, à la fois parce qu'elle touche l'entreprise dans son ensemble et parce qu'elle implique des investissements lourds, qu'il faut pouvoir supporter et amortir. Cela passe par exemple par une augmentation des volumes de production pour réaliser des économies d'échelle, ou par un positionnement sur la qualité pour se différencier.

JCG : Le numérique reste-t-il aujourd'hui un facteur de différenciation ?

ME : De moins en moins, surtout avec l'accélération liée à la crise sanitaire. En quelques années, on est passé du « nice to have » au « must have », notamment pour les réseaux sociaux : une page LinkedIn ou Twitter fait désormais partie des attributs obligatoires d'une marque. La forte concurrence qui y règne réduit certes les bénéfices de visibilité

par rapport à il y a dix ans, mais ne pas y être visible reste un signe d'effacement sur le marché. Certaines entreprises pourtant pionnières sur le digital doivent aujourd'hui se réinventer : conserver une longueur d'avance, la fameuse stratégie du first mover, suppose de rester proactif et de ne jamais sortir du train de la transformation digitale.

JCG : Quel rôle jouent les outils numériques en matière d'intelligence économique ?

ME : Ils permettent d'aller chercher un grand nombre d'informations, de mieux les organiser et de mieux les exploiter pour alimenter la stratégie. Dans un contexte où les déplacements et la participation aux salons sont fortement réduits, les entreprises les plus agiles sur ce terrain peuvent réellement se différencier.

JCG : Cette visibilité accrue pose-t-elle des questions de protection des données ?

ME : Oui, et c'est un enjeu croissant. L'environnement numérique permet de percer à jour beaucoup de choses, jusqu'à rendre possible la reproduction à l'identique d'un design ou d'un assemblage mécanique grâce à des outils accessibles au grand public comme le scanner ou l'imprimante 3D. L'entreprise doit donc décider de ce qu'elle protège et de ce qu'elle partage, et mettre en place une politique de sécurisation adaptée. Avec la digitalisation, la cybersécurité gagne clairement en importance.

JCG : Comment adapter sa communication numérique aux différents marchés ?

ME : Les réseaux sociaux sont de belles vitrines qui font tomber les barrières et permettent une communication instantanée partout dans le monde, mais cela suppose de trancher des questions stratégiques : faut-il une seule page en anglais pour le monde entier, deux comptes distincts pour le marché français et l'international, ou une vitrine par pays et par langue ? L'objectif reste toujours de rester proche de ses clients et d'adapter son contenu au marché local. Ces outils ne sont que des outils : ils doivent être alimentés par ceux qui, dans l'entreprise, connaissent l'international et les clients, ce qui suppose une collaboration étroite entre experts du digital et du développement international.

JCG : Ces outils sont-ils aussi utiles pour fidéliser les clients existants ?

ME : Tout à fait, la communication numérique renforce indéniablement les liens avec les clients existants, avec des échanges plus fréquents et optimisés grâce à des outils comme Zoom ou Teams, pour un vrai gain de temps et d'efficacité. Les salons virtuels, en revanche, restent à ce stade plutôt décevants en matière de prospection comparés aux salons classiques : la visibilité numérique offre des opportunités, mais une approche attentiste ne permet pas de les transformer, et le contact physique reste nécessaire.

JCG : Comment rendre cette communication numérique vraiment efficace ?

ME : Elle devient puissante et attractive dès lors qu'elle s'accompagne d'un apport de contenu : organiser des webinaires sur des sujets pointus peut ouvrir des portes et conférer une image d'expert à l'échelle mondiale. Certaines entreprises mettent aussi en place des outils de web analytics pour analyser le parcours ayant mené à une prise de contact, ce qui outille le processus de prospection et permet de mesurer et d'améliorer en continu l'efficacité de cette communication. Documents techniques, livres blancs,

communautés de praticiens : cet apport de contenu permet de devenir un acteur influent de son domaine.

JCG : Faut-il s'appuyer sur des partenaires pour réussir cette transformation ?

ME : Beaucoup d'entreprises insistent sur l'importance de s'appuyer sur un réseau de partenaires et de soutiens institutionnels, de faire appel à des prestataires experts, des organismes de soutien ou des start-up spécialisées pour aller chercher des compétences. De nombreux accélérateurs d'innovation régionaux proposent des accompagnements en ce sens. Au moment où les entreprises doivent se transformer très vite, elles réalisent qu'il est souvent plus intéressant, financièrement et pour acquérir rapidement des savoirs, de recourir au conseil.

JCG : Le digital pousse-t-il les entreprises à repenser leurs produits eux-mêmes ?

ME : Oui, c'est la tendance à la « servitisation » : avoir un produit performant ne suffit plus, il faut lui ajouter des services qui facilitent la vie des distributeurs et des utilisateurs. Cela peut prendre la forme d'une maintenance prédictive à distance, anticipant les pannes avant qu'elles ne surviennent, de formations en ligne et de documentations numériques pour les distributeurs, ou encore d'outils facilitant le travail des salariés sur le terrain, comme des tablettes pour suivre les opérations d'installation. Une fois que les clients ont adopté cette notion de « service as a product », ils ne reviennent plus en arrière : c'est un puissant élément de différenciation. Cette logique ouvre aussi la voie à de nouveaux business models, comme la vente en ligne de consommables associés aux produits, l'organisation de ventes privées pour gérer les surstocks, ou la standardisation d'une partie d'une gamme sur mesure pour la vente en ligne.

JCG : L'ergonomie de ces outils est-elle un enjeu à part entière ?

ME : Absolument. La couche numérique doit devenir totalement transparente pour l'utilisateur : quelle que soit la complexité des algorithmes en coulisses, la vitrine doit rester très facile d'utilisation et intuitive. C'est un enjeu réel pour l'avenir de ces outils. Mais un outil numérique n'est jamais qu'un outil : pour fonctionner, il doit être porté par une structure, une organisation et des compétences. Sans règles claires sur l'organisation des ressources humaines, par exemple, un outil de gestion RH restera difficile à faire fonctionner efficacement ; il en va de même pour un outil de veille si les axes stratégiques n'ont pas été définis en amont. Le trio à prendre en compte est donc toujours le même : l'outil, son impact sur l'organisation et la capacité de celle-ci à le supporter, et les compétences nécessaires à son bon fonctionnement.

JCG : Comment accompagner ces changements en interne ?

ME : Ces transformations suscitent généralement des réticences, voire des résistances, qu'il faut anticiper par un volet formation et sensibilisation, en expliquant pourquoi l'entreprise intègre ces outils et comment cela va lui profiter. Cette couche d'accompagnement et de motivation est trop souvent sous-estimée. L'implication des équipes fait l'unanimité : il faut valoriser les petites réussites, créer une dynamique commune, et s'appuyer en interne sur des relais, des lead users, pour faciliter l'adoption des outils, le rôle du management restant ici crucial.

Cette transformation numérique impose aussi de recruter de nouveaux profils hybrides, capables de marier les savoirs en développement international et en communication digitale : un directeur du développement international doit désormais maîtriser l'export autant que le marketing digital, être à l'aise avec le travail en interne avec les équipes numériques, et voyager moins. Le digital devient d'ailleurs lui-même un moyen d'attirer ces talents, en facilitant leurs conditions de travail.

JCG : Un dernier mot sur la gestion des données générées par cette transformation ?

ME : Le numérique représente un apport considérable pour centraliser les données, en assurant leur sécurisation, leur interactivité et leur transférabilité, ce qui facilite la transmission de l'information et permet un gain d'efficacité important à l'échelle de toute l'entreprise et de tous ses marchés. Mais cela pose aussi de vraies questions de gestion : capitaliser l'information ne suffit pas, encore faut-il savoir l'exploiter et la réutiliser, par exemple pour du prévisionnel ou des comparaisons par pays, tout en sachant sélectionner les données importantes et écarter celles devenues obsolètes. C'est une démarche d'amélioration continue, qui appelle des compétences au croisement du développement international et du numérique.