



Comment une petite entreprise sans ressources ni notoriété peut-elle vendre dans le monde entier en quelques mois ? Surender Munjal, professeur à la Leeds University Business School, explique comment les plateformes de marché digitales accélèrent l'internationalisation des petites entreprises, illustré par le témoignage de Rohit Kedia, dirigeant de la société indienne Craft Trade.

L'analyse de Surender Munjal : comment les plateformes numériques changent la donne pour les petites entreprises

Quelles sont les contraintes spécifiques auxquelles doivent faire face les petites entreprises pour s'internationaliser ?

SM : Contrairement à leurs homologues de plus grande taille, les petites entreprises, moins de 50 salariés, doivent faire face, dans leur processus d'internationalisation, à des contraintes significatives en termes de ressources financières, technologiques et de compétences. La littérature académique identifie clairement des handicaps liés à la petite taille et à l'inexpérience à l'export : pas de possibilité de faire des économies d'échelle, des coûts de transaction plus élevés, un déficit de notoriété, un manque de ressources et de compétences, une asymétrie d'information. Ces contraintes peuvent même créer un véritable cercle vicieux : une entreprise de taille modeste ne dispose pas des ressources lui permettant d'investir dans sa croissance, et reste par conséquent modeste. Dans ce contexte, la performance des entreprises dépend largement de leur capacité entrepreneuriale à acquérir, créer et gérer des ressources.

En quoi les plateformes permettent-elles de dépasser les stratégies habituelles des petites entreprises pour pallier ces contraintes spécifiques ?

SM : Face à ces contraintes de ressources et de notoriété, les petites entreprises ont recours à certaines stratégies classiques, comme utiliser les aides des associations professionnelles, des chambres de commerce ou des agences gouvernementales, nouer des alliances stratégiques avec d'autres petites entreprises pour bénéficier des effets d'échelle, s'appuyer sur de grandes entreprises pour s'internationaliser, à l'image des petits équipementiers qui suivent les constructeurs automobiles à l'international,

innover et servir des marchés de niche où les grandes entreprises ne sont pas présentes, ou encore miser sur le capital relationnel pour proposer à certains clients exclusifs un service sur mesure. Mais la généralisation d'Internet et le développement des plateformes d'e-commerce comme Amazon, Alibaba, eBay, Etsy ou Mercado Libre a élargi le champ des possibles et permet aux petites entreprises une autre approche de l'international.

Comment ces plateformes mondiales d'e-commerce favorisent-elles l'internationalisation des petites entreprises ?

SM : Ces plateformes fournissent aux petites entreprises un terrain de jeu beaucoup plus vaste, sans limitation d'espace ni de temps, permettant d'atteindre des clients dans le monde entier et d'envisager une internationalisation rapide. Elles leur permettent de vendre leurs produits sur les marchés étrangers à une vitesse et à une échelle inimaginables par le passé, ce qui explique qu'elles émergent aujourd'hui comme des intermédiaires dominants pour l'internationalisation des entreprises de petite taille et inexpérimentées à l'export. En Inde, par exemple, quelque 500 000 petites entreprises utilisent les services d'Amazon pour leur internationalisation. Les plateformes numériques rendent aussi les marchés plus rationnels et plus fiables, en permettant aux petites entreprises d'accéder facilement à des capacités « plug-and-play », ce qui crée des conditions de concurrence plus équitables à l'échelle internationale. Elles aident les petites entreprises à réduire leurs contraintes de ressources et leurs handicaps sur les marchés étrangers, et leur donnent accès à des actifs non liés à la localisation. Ces intermédiaires numériques offrent aux exportateurs des conditions de concurrence équitables, de la crédibilité, des réseaux transfrontaliers et un accès direct à l'information sur les marchés, tout en permettant aux vendeurs de s'engager directement avec des clients internationaux et aux clients d'échanger entre eux, créant ainsi des externalités positives.

Quel était l'objet de votre étude ?

SM : Notre travail de recherche visait à préciser et à expliquer comment les avantages spécifiques des plateformes numériques mondiales rendent possible l'internationalisation des petites entreprises. Il s'appuie sur l'étude de neuf entreprises indiennes de moins de 50 salariés, issues de différents secteurs, réalisant entre 10 % et 50 % de leur chiffre d'affaires à l'export. La plupart utilisent Amazon comme canal d'e-commerce.

Dans votre étude, vous identifiez plusieurs types d'avantages spécifiques des plateformes. Le premier concerne la technologie...

SM : Oui, la technologie est l'un des nombreux services et avantages qui aident les petites entreprises à s'internationaliser. C'est elle qui permet aux vendeurs d'accéder à une masse de clients sur les marchés étrangers. L'accessibilité des ressources et des actifs technologiques de la plateforme permet aux petites entreprises de les utiliser facilement et efficacement à des fins d'internationalisation : elles peuvent aisément exploiter les diverses fonctionnalités de la plateforme et son efficacité opérationnelle, gestion des factures, des taxes, des stocks, conversions de devises, fichiers clients. Accéder de manière indépendante ou investir dans de tels services à la carte nécessiterait beaucoup de ressources pour ces acteurs.

Quels sont les autres avantages spécifiques des plateformes qui accélèrent l'internationalisation des petites entreprises ?

SM : En matière de marketing, les plateformes apportent aux petites entreprises en cours d'internationalisation la légitimité de places de marché de renommée mondiale, ainsi que des ressources marketing nécessaires à l'internationalisation, atteinte du marché cible, avis des clients, promotions. Elles permettent aux petites entreprises de se situer par rapport à leurs concurrents, et les conseillent sur ce qu'elles doivent faire pour fixer le bon prix, vendre davantage, ou augmenter le nombre d'avis clients : cette « intelligence » les aide à entrer dans la tête des consommateurs et à accroître leurs volumes de ventes.

Il existe également des avantages spécifiques liés au réseau : les plateformes permettent aux petites entreprises en cours d'internationalisation d'accéder à la fois à des ressources et à des externalités de réseau. Les entreprises sont connectées, au niveau mondial, non seulement avec les consommateurs, mais aussi avec d'autres vendeurs, avec lesquels elles peuvent échanger des idées, demander des éclaircissements ou s'informer sur les tendances du marché, à travers par exemple les forums et groupes Facebook des vendeurs d'Amazon. Les plateformes proposent aussi des services auxiliaires, fournis par des entreprises complémentaires, qui enrichissent ces avantages en termes de capacités technologiques et de données disponibles sur les marchés.

D'autres avantages spécifiques sont liés à la gouvernance de la plateforme, qui constitue une place de marché rationnelle et fiable : les plateformes apparaissent comme des formes institutionnelles importantes régissant la conduite et renforçant les synergies entre participants, permettant de réduire les asymétries d'information entre vendeurs et d'atténuer l'opportunisme et les risques de non-respect des engagements. Elles créent ainsi des marchés plus efficaces, en réduisant les coûts de transaction et en atténuant les frictions du marché. La relation des vendeurs avec la plateforme apporte enfin des avantages spécifiques : les petites entreprises peuvent tirer parti des capacités d'intégration de la plateforme pour assurer rapidement leur transition vers la place de marché, et profiter de formations individuelles fournies par la plateforme pour monter en compétence et tirer le meilleur parti de ce canal de vente. Les avantages spécifiques offerts sont donc liés aux actifs, technologie, capacité d'exportation, marketing, au réseau, à la gouvernance, à la relation et aux partenaires complémentaires de la plateforme.

Quels sont les coûts de tous ces services ?

SM : Sur Amazon par exemple, ces coûts peuvent représenter jusqu'à 35 % du prix de vente. Cela peut paraître élevé, mais sans Amazon la petite entreprise ne bénéficierait pas de ces ventes, le cercle vicieux lié à sa petite taille pèserait encore sur elle, et c'est souvent la seule opportunité de s'internationaliser rapidement et d'atteindre une croissance significative. Comme Amazon est un « one-stop shop », cela permet de s'affranchir des contraintes de langue, de réglementation, de comptabilité ou de devises. Pour une petite entreprise, créer et faire connaître son propre site web d'e-commerce et gérer toute la logistique associée peut s'avérer très coûteux ; si l'on quantifiait tous les coûts que la plateforme permet d'économiser, on obtiendrait probablement un total proche, voire supérieur, à 35 % du prix de vente.

Le témoignage de Rohit Kedia : « Amazon nous aide à vendre et à exporter »

RK : Nous sommes une petite entreprise indienne, Craft Trade, qui commercialise notamment des bouteilles en cuivre. Nous utilisons Amazon depuis six ans sur notre marché domestique, et depuis un an et demi pour exporter aux Etats-Unis, au Royaume-Uni et en Allemagne. Amazon propose aux petits vendeurs comme Craft Trade une plateforme qui permet d'atteindre des clients à l'étranger, avec l'assurance d'être livrés dans les délais prévus ; comme nous, de nombreuses petites entreprises indiennes peuvent ainsi croître très rapidement. Amazon nous apporte aussi des informations précieuses pour définir notre stratégie marketing, et nous aide à mieux vendre nos produits grâce à des formations. Comme c'est une place de marché, nous pouvons voir quelles entreprises vendent le même type de produits que nous et à quel prix dans un pays donné, ce qui nous aide à définir le juste prix et la bonne stratégie marketing, et nous évite de longues et coûteuses recherches tout en nous faisant gagner beaucoup de temps.