



Travailler à plusieurs pour aborder l'international permet aux PME de servir davantage de marchés et d'accélérer leur développement. Lors d'une Masterclass animée par Etienne Vauchez, vice-président de La Fabrique de l'Exportation, Jean-Christophe Gessler, maître de conférences à l'IAE de Poitiers, présente les résultats de sa thèse de doctorat sur l'exportation collaborative.

Jean-Christophe Gessler décrypte les ressorts de l'exportation collaborative

Etienne Vauchez : Quand on dit « exportation collaborative », de quoi parle-t-on exactement ?

JCG : On parle d'exportation collaborative quand des PME décident de travailler ensemble pour aborder l'international. Dans une vision large, cela va de collaborations aux modalités souples, échange informel d'informations, partage de containers, à des partenariats très structurés, collaborations de long terme, alliances commerciales, groupements d'exportateurs. On peut distinguer deux approches : l'une proactive, où des entrepreneurs décident de se regrouper et de se structurer pour aller ensemble sur des marchés étrangers, l'autre réactive, où des exportateurs identifient une opportunité sur le terrain, un appel d'offres à l'étranger par exemple, et choisissent de travailler en commun pour y répondre. Ces pratiques peuvent aussi s'inscrire dans le court terme, une simple présence commune sur un salon, ou dans le moyen et long terme, avec parfois plusieurs décennies de travail en commun.

EV : Quels étaient les objectifs de votre travail de recherche ?

JCG : Ma thèse de doctorat sur les pratiques collaboratives des PME françaises pour se développer à l'international poursuivait plusieurs objectifs : identifier les différentes pratiques collaboratives, mieux connaître leurs modalités de mise en œuvre ainsi que leurs facteurs de succès et d'échec, et enfin mesurer l'effet de plusieurs de ces pratiques sur le niveau d'internationalisation des PME. J'ai mené des entretiens avec des dirigeants

de PME, des experts de l'international et des fédérations professionnelles, complétés par une étude quantitative auprès de 180 PME françaises.

EV : Quels sont les principaux résultats que vous avez obtenus ?

JCG : J'ai identifié 33 pratiques différentes d'exportation collaborative, réparties entre la construction de l'offre, quatorze pratiques, l'analyse du marché, cinq pratiques, l'étude sur le marché, neuf pratiques, et les opérations courantes, cinq pratiques. Les entretiens ont confirmé que le sujet intéresse tous les praticiens de l'export, en particulier les dirigeants de PME. Mais beaucoup m'ont confié vouloir travailler avec d'autres entreprises sans savoir comment s'y prendre, ou avoir essayé une ou deux fois sans avoir le temps de poursuivre : la mise en œuvre reste souvent en deçà de l'intérêt suscité.

J'ai néanmoins pu mesurer que même en cas d'interruption d'un projet collaboratif, les PME progressent et apprennent grâce aux échanges avec leurs pairs. Cela leur permet de franchir des seuils, d'aller sur des marchés plus lointains, d'aborder des clients inaccessibles seules, ou de répondre à des appels d'offres hors de portée sans partenaire. Ces échanges favorisent aussi le benchmark, en s'inspirant de ce que d'autres font mieux en matière de marketing produit ou de pricing. Autre avantage majeur : une meilleure visibilité de l'offre et une attractivité renforcée, avec des stands plus grands sur les salons, des plaquettes plus travaillées, et l'accès à des types de clients hors de portée pour une entreprise isolée.

EV : Comment avez-vous procédé pour l'étude quantitative ?

JCG : Je me suis concentré sur huit pratiques collaboratives, relevant soit de l'exploration, nouveaux marchés et nouveaux produits, soit de l'exploitation, marchés et produits existants. J'ai étudié leur effet sur le niveau d'internationalisation à travers trois indicateurs : la part du chiffre d'affaires réalisée à l'international, le nombre de marchés servis, et la vitesse d'internationalisation, mesurée par le délai entre deux nouveaux pays successivement abordés.

EV : Quels sont les principaux résultats obtenus ?

JCG : Premier résultat : l'exportation collaborative a un effet positif sur le nombre de marchés servis, avec un impact particulier de la prospection en commun, de la distribution en commun sur de nouveaux marchés, de l'échange de connaissances et de la distribution en commun sur les marchés existants. Deuxième enseignement : échanger de la connaissance et de l'information avec d'autres entreprises sur de nouveaux marchés accélère la vitesse d'internationalisation. Troisième résultat, plus surprenant : la seule pratique qui a un effet sur le chiffre d'affaires réalisé à l'international est l'innovation en commun, alors même qu'elle reste la moins utilisée par les entreprises.

EV : Existe-t-il des différences selon l'activité des entreprises ?

JCG : Oui, toutes les filières ne se valent pas. Pour les entreprises qui ne fabriquent pas de biens d'équipement, la collaboration fonctionne mieux : quatre pratiques ont un effet sur la part du chiffre d'affaires à l'international, l'échange de connaissance, la prospection, l'innovation en phase d'exploration, et la logistique et les services associés en phase d'exploitation. Pour le secteur des biens d'équipement en revanche, je n'ai enregistré aucun effet favorable, et même un effet défavorable de la logistique et des services associés.

EV : Que peut apporter l'exportation collaborative dans le contexte du Covid ?

JCG : Avec le Covid, les marchés sont plus incertains et les entreprises ont plus que jamais besoin de réactivité et d'agilité pour saisir les opportunités. Il est devenu plus difficile de voyager, ce qui impose parfois de revoir ses modes d'entrée en s'appuyant sur le digital et le e-commerce, voire de repositionner certains produits, dans un contexte où les trésoreries sont souvent malmenées. L'exportation collaborative peut aider à répondre à ce contexte difficile : elle permet de mutualiser des coûts, suivi des distributeurs ou des clients, prospection digitale, logistique, présence locale, mais aussi d'accéder à de l'information sur les marchés, les clients et les tendances grâce aux pairs, et d'identifier et saisir en commun des opportunités. Elle peut aussi aider les entreprises confrontées à des problèmes de sourcing après l'interruption de certaines supply chains, grâce à l'échange de contacts fournisseurs.

EV : Concrètement, quels sont les facteurs de succès à retenir pour une PME qui souhaite se lancer ?

JCG : D'abord, miser sur la complémentarité : l'exportation collaborative fonctionne mieux entre entreprises suffisamment proches, avec les mêmes types de clients, mais des gammes qui ne se chevauchent pas, ou seulement à la marge. Ensuite, se donner du temps : il faut compter deux à trois ans avant d'avoir une vraie visibilité sur les retours en ventes et en présence pérenne à l'étranger. Il faut aussi multiplier les interactions, créer des routines d'échange qui fluidifient la circulation de l'information et des opportunités entre partenaires.

Le choix des partenaires est déterminant : mieux vaut sélectionner des acteurs fiables, si possible déjà connus, et se renseigner en amont sur ceux que l'on ne connaît pas encore. La confiance peut se construire par des moments informels ou en testant la loyauté du partenaire sur des sujets à faible enjeu ; mais si la collaboration ne fonctionne pas malgré la bonne volonté initiale, mieux vaut l'interrompre et chercher ailleurs. Il faut aussi soi-même jouer le jeu, rester flexible et fair-play, quitte à accepter des arbitrages parfois désagréables, comme l'arrêt d'une relation avec un distributeur existant. Dans les groupements financés par un pourcentage des ventes, le phénomène du passager clandestin, mauvais payeur ou membre qui ne déclare pas toutes ses ventes, doit être identifié et corrigé rapidement, sous peine de fragiliser tout le groupement.

Il faut enfin accepter l'instabilité inhérente à ce type de relation : rachat, transmission, faillite ou diversification d'un partenaire peuvent modifier le périmètre de la

collaboration, qu'il vaut mieux envisager comme évolutif plutôt que figé sur quinze ans. De même, le retour sur investissement de l'exportation collaborative reste difficile à isoler précisément : mieux vaut la considérer comme une dynamique constructive que comme un calcul strictement mesurable.

EV : Et pour un groupement d'exportateurs plus structuré, quelles sont les clés de gouvernance ?

JCG : Il faut d'abord un leader ou un fédérateur, capable de rappeler en cas de tangage que les partenaires ont fait un choix et doivent persévérer. Le recours à un animateur ou une animatrice est souvent précieux : cette personne met en place des routines, rappelle les règles de fonctionnement, arrondit les angles, va chercher ceux qui s'investissent peu, et recadre les comportements de passager clandestin. C'est souvent le véritable ciment du groupement, d'où un risque réel en cas de départ ; son indépendance et sa neutralité doivent être garanties, y compris en évitant qu'elle soit hébergée chez l'un des partenaires.

Il vaut mieux plafonner le nombre de membres, huit à dix semblant un maximum raisonnable pour faire travailler ensemble des dirigeants déjà très sollicités. Des règles de gouvernance claires doivent être établies dès le départ : conditions d'entrée, règles de fonctionnement, attentes, financement, modalités de sortie. Se doter d'un nom et d'un logo communs renforce la visibilité et le sentiment d'appartenance, tandis que des rituels réguliers, trimestriels ou semestriels, dans un cadre agréable et informel, facilitent durablement la collaboration.