


OLLI KUIVALAINEN
Comment les PME choisissent-elles leurs marchés cibles et modes d'entrée à l'international ?


Une PME sur l'international se développe le plus souvent au gré d'une rencontre sur un salon, plutôt que d'un processus planifié. Lors d'une Masterclass animée par Jean-Christophe Gessler, vice-président de La Fabrique de l'Exportation, Olli Kuivalainen, professeur à l'université de Lappeenranta, décrypte comment les PME choisissent réellement leurs marchés cibles et leurs modes d'entrée.

Olli Kuivalainen décrypte le processus décisionnel des PME à l'international

Jean-Christophe Gessler : Comment les PME prennent-elles leurs décisions pour choisir leurs marchés cibles et les modes d'entrée à l'international ?

OK : Dans l'idéal, ce choix devrait résulter d'une décision planifiée, fondée sur un processus rationnel s'inscrivant dans une stratégie : fixer des objectifs, réaliser des études de marché, évaluer différentes alternatives selon des critères de choix. Mais les études montrent que dans la pratique, la plupart des PME ne planifient pas leur entrée à l'international. Celle-ci se produit souvent en réaction à un contact ou une rencontre sur un salon, pour répondre à une demande ponctuelle. Le choix d'un marché peut aussi être dicté par le simple fait que le dirigeant connaît déjà le pays, ou juste une personne sur place capable de l'aider à vendre ses produits.

On constate néanmoins que plus les PME se développent à l'international, plus elles adoptent une planification stratégique et un processus de décision structuré. Plus l'entreprise grandit, plus la prise de décision tend aussi à être partagée, voire déléguée, et doit donc pouvoir être expliquée et justifiée sur une base objective. De nombreuses PME à vocation internationale créent ainsi une équipe dédiée et font intervenir plusieurs parties prenantes dans la décision. La présence d'investisseurs au sein de ces équipes de pilotage pousse elle aussi vers une décision plus planifiée et plus rationnelle.

JCG : Quels sont les principaux facteurs qui influencent ces décisions ?

OK : Pour les PME, les ressources limitées jouent en général un rôle clé : il s'agit de trouver des pays cibles et des modes d'entrée cohérents avec leurs capacités export réelles. La taille, l'ancienneté et l'expérience internationale de l'entreprise influencent également ce processus. Les PME devraient planifier, mais elles manquent souvent d'informations et d'expertise pour le faire ; elles devraient avoir une stratégie de long terme, mais restent constamment à la recherche de nouveaux clients pour survivre, et veulent rentabiliser rapidement leurs investissements.

Les aléas, réseaux, secteur d'activité, incertitude, expérience accumulée, affectent aussi le choix du marché et du mode d'entrée. Il est par ailleurs plus difficile de trouver des partenaires quand on est petit et inconnu, ce qui fait de l'acquisition de légitimité l'une des questions clés pour les PME, une légitimité qui passe par la conquête de clients de référence, y compris sur le marché visé. Il existe enfin une forme de dépendance au parcours de l'entreprise et de son dirigeant : l'expérience personnelle du manager, sa connaissance d'un marché particulier par exemple, peut introduire un biais réel dans le processus de décision. Les PME tendent d'ailleurs à reproduire les mêmes modes opératoires quel que soit le marché visé, abordant un nouveau pays comme le précédent, sans adapter leur processus de décision ni leur mode d'entrée.

JCG : Comment ce processus de décision évolue-t-il avec l'expérience de l'entreprise ?

OK : Même si une bonne part des décisions d'internationalisation reste prise de manière réactive, beaucoup d'entreprises développent progressivement une approche incrémentale, en apprenant de leurs erreurs, pour s'orienter vers une démarche plus systématique et plus planifiée. En grandissant à l'international, l'entreprise intègre aussi des compétences et de l'expertise, en faisant appel à des consultants spécialisés ou en recrutant des managers export. Elle fait ainsi évoluer son processus de décision, ce qui améliore sa performance, l'objectif étant de raisonner de manière rationnelle, sur la base d'options réelles.

Sept étapes pour structurer le choix de ses marchés et modes d'entrée

Planifier plutôt que subir le hasard. Dans l'idéal, l'internationalisation doit être planifiée et s'inscrire dans une vision stratégique de la trajectoire de l'entreprise : fixer des objectifs, réaliser des études de marché, évaluer différentes alternatives, élaborer des critères de choix. Même si les PME sont tentées de saisir toutes les opportunités de vente qui se présentent, leur développement international ne doit pas dépendre uniquement du hasard d'une rencontre sur un salon.

Trancher le go ou no go. La première décision à prendre reste celle d'aller ou non à l'international. Cette internationalisation peut être une nécessité imposée par l'environnement concurrentiel, ou par l'insuffisance du marché domestique pour assurer le développement de l'entreprise, ce qui suppose alors de surmonter un manque de

savoir-faire export. Mais fondamentalement, cette décision relève d'un problème de disponibilité et d'allocation de ressources : l'entreprise dispose-t-elle des ressources humaines et financières nécessaires, et l'international constitue-t-il le meilleur choix pour ces ressources disponibles ?

Choisir le meilleur marché cible. Il convient d'abord de trouver des informations sur les marchés et des moyens de franchir les éventuelles barrières, en s'appuyant sur un processus rationnel et des études de marché. Le meilleur marché est celui où le produit a le plus de chances de rencontrer les besoins des clients locaux, ce n'est pas forcément celui que le manager connaît le mieux, ni le plus proche, ni le plus grand, ni celui suggéré par un distributeur rencontré sur un salon.

Viser les clients clés pour gagner en légitimité. Il est plus difficile de trouver des partenaires quand on est petit et inconnu. La construction d'une légitimité reste l'une des questions clés pour les PME, et passe par la conquête de clients de référence, y compris sur le marché visé. Plutôt que de voir le marché comme un simple lieu géographique, mieux vaut se concentrer d'abord sur ces clients clés.

Choisir entre stratégie en cascade et stratégie en arrosoir. Pour s'internationaliser, une PME peut opter pour une entrée en cascade, un pays après l'autre avec un apprentissage progressif, ou en arrosoir, plusieurs pays abordés simultanément. Cette seconde option accélère le développement international mais reste plus risquée et plus complexe à gérer ; une stratégie hybride, abordant successivement des groupes de pays aux caractéristiques voisines, constitue souvent un bon compromis.

Choisir son mode d'entrée selon ses pertes acceptables. La réflexion sur le mode d'entrée, agent, distributeur local, négociant, filiale commerciale, est cruciale pour obtenir la représentation la plus adaptée au pays visé, en cohérence avec les engagements financiers et les pertes que la PME est prête à accepter avant de s'engager. Cette réflexion passe nécessairement par le développement de ses contacts et de ses réseaux, la manière la plus économique pour une PME de se créer des opportunités.

Adapter son mode d'entrée au fil du développement. Les PME ne peuvent pas se contenter de reproduire les mêmes schémas que sur leur marché domestique, ni d'aborder chaque nouveau marché comme le précédent. Il faut savoir changer de mode d'entrée selon les conditions du marché et le stade de développement de l'entreprise sur celui-ci : le degré d'engagement à l'international tend à croître avec le temps, et le mode d'entrée évolue alors de l'exportation vers l'alliance, puis vers l'investissement direct à l'étranger.

Créer une équipe dédiée à l'international, associant plusieurs parties prenantes à la prise de décision, constitue un premier pas vers cette rationalisation, les décisions devant alors être débattues, justifiées et argumentées. Développer une approche incrémentale, en apprenant de ses succès comme de ses échecs, permet ensuite de s'orienter vers un processus plus systématique, quitte à perdre en réactivité ce que l'on gagne en solidité stratégique. Enfin, à mesure que l'entreprise se développe à l'international, elle a tout intérêt à renforcer son expertise, en faisant appel à des consultants spécialisés ou en recrutant des managers export, pour faire évoluer durablement son processus de décision sur les marchés cibles et les modes d'entrée.