



Les facteurs de succès à l'international

Les travaux du professeur Katsikeas bousculent une idée reçue : la compétitivité-prix ne suffit pas à expliquer les facteurs de succès à l'international. C'est la qualité de la gestion de l'international par les équipes qui fait la différence. La Fabrique de l'Exportation détaille ces compétences clés et propose des recommandations pour les entreprises comme pour les pouvoirs publics.

Ce que révèlent les travaux du professeur Katsikeas

Les études du **professeur Katsikeas** remettent en cause l'idée selon laquelle le succès à l'international dépendrait avant tout de la compétitivité-prix et de la qualité d'une stratégie internationale. Ses travaux montrent au contraire que **c'est la qualité de la gestion de l'international, portée par les équipes, qui constitue le facteur primordial de réussite**. Un précédent proposition paper de La Fabrique de l'Exportation, *Échec et constance à l'export*, avait déjà pointé la qualité des ressources humaines comme un levier décisif ; il s'agit ici d'en préciser les contours concrets.

Les compétences clés qui garantissent le succès à l'international

D'après le professeur Katsikeas, la maîtrise de la gestion de projets internationaux prime sur tout le reste. Les entreprises les plus performantes à l'export disposent d'équipes capables de **collecter et absorber l'information clé** sur les marchés visés, la concurrence et les attentes des clients : un travail d'intelligence économique souvent négligé par les PME alors qu'il est systématique dans les grands groupes. Elles savent aussi **créer des relations professionnelles équilibrées et durables**, ce qui suppose une gestion fine de l'interculturel autant que la capacité à entretenir des échanges commerciaux pérennes. Enfin, elles parviennent à **adapter leur offre au contexte local**, une aptitude directement liée à la qualité de la collecte d'information en amont.

Au-delà des compétences, c'est la mise en œuvre de la stratégie qui prime sur sa seule définition. Une stratégie claire reste une condition nécessaire, mais **la qualité de son exécution sur le terrain fait la différence** : exporter sur un nouveau marché s'apparente à une création d'entreprise, où le business plan initial n'est jamais que le point de départ d'un chemin réel appelé à s'en écarter.

Trois terrains où la compétence des équipes se joue vraiment

L'ingénierie de la démarche internationale, qui consiste à choisir les pays, les stratégies d'offre et les partenaires, dépend directement de la qualité des ressources humaines mobilisées. Le choix du mode d'entrée sur un marché en est un bon exemple : direct ou indirect, chaque option engage l'entreprise différemment selon sa maturité internationale, les ressources qu'elle accepte d'y consacrer et le niveau de risque qu'elle est prête à assumer. L'ingénierie financière constitue le troisième terrain décisif : il s'agit de trouver le montage qui rentabilise les ventes internationales pour le vendeur comme pour l'acheteur, tout en maîtrisant les décalages de trésorerie inhérents aux opérations export.

Comment les entreprises peuvent acquérir ces compétences

Trois sources permettent de réunir ces compétences : le développement en interne, l'apport externe par le conseil et les partenariats, ou l'intégration via le recrutement. La **formation professionnelle**, à travers des dispositifs d'échange entre pairs comme Stratexio, accélère l'acquisition de compétences précieuses pour l'expansion internationale. Les cabinets de consultants offrent, eux, un apport externe utile sur des

sujets aussi variés que le diagnostic export, l'implantation commerciale ou la recherche d'informations sur des marchés parfois coûteux à investiguer seul.

Le recrutement reste le levier le plus engageant, mais aussi le plus profitable dans la durée. Valoriser systématiquement l'expérience internationale à compétences égales revient à privilégier, entre deux candidats, celui qui possède la plus forte ouverture internationale. Le recrutement de **commerciaux biculturels**, Français ayant vécu à l'étranger ou étrangers installés en France, illustre bien cette logique : ils maîtrisent la langue et les codes business du pays visé et jouent le rôle de véritables ponts culturels avec les marchés ciblés. Encore faut-il veiller à bien intégrer ces nouveaux profils aux équipes existantes, en valorisant leur expertise plutôt qu'en laissant s'installer un décalage culturel non traité.

Ce que les pouvoirs publics peuvent faire

Rediriger l'effort public là où il produit le plus d'effet suppose de rééquilibrer les ressources en faveur du management de l'international. Le gouvernement britannique a montré la voie en réaffectant **un tiers de ses ressources publiques de soutien à l'export vers la formation des dirigeants de PME**. La formation des cadres export mérite elle aussi d'être repensée, pour intégrer la gestion de l'information sur les marchés, la gestion des relations d'affaires internationales et la gestion de l'offre à l'échelle internationale.