

FICHES PRATIQUES

Des réponses simples et concrètes à toutes vos questions

Comment se lancer à l'international

Développer son chiffre d'affaires, accroître la notoriété de sa marque, se positionner sur un marché... les motivations pour choisir le développement international sont nombreuses. Cependant, cela ne se fait pas sans préparation. Voici quelques conseils pour partir à la conquête de nouveaux marchés, en minimisant les risques.



1. Bien étudier le pays ciblé

Avant de choisir un pays cible pour développer son activité à l'international, l'entreprise a tout intérêt à préparer le terrain. Même si un pays semble proche en termes de langue, de culture ou de géographie, la connaissance d'un nouveau marché reste un prérequis à une installation à l'étranger. Il convient d'en évaluer le potentiel, les modes de distribution, les attentes, le degré de maturité... Autre passage obligé : se renseigner sur toutes les contraintes (économiques, politiques, sociales, ...) des pays visés. Dans un deuxième temps, le chef d'entreprise pourra se rendre dans le pays, pour évaluer les possibilités d'organisation de la nouvelle activité, voire débiter la constitution d'un réseau, le soutien de partenaires locaux étant un facteur éminemment facilitateur.

2. Définir l'offre produit

Le produit fonctionne bien en France, mais peut-il être exporté tel quel à l'étranger ? Il faut en premier lieu s'interroger sur la valeur ajoutée du produit : est-elle supérieure à un produit fabriqué localement ? Le produit est-il innovant ? Différenciant ? D'autre part, il se peut que le produit susceptible d'être exporté nécessite des adaptations pour correspondre aux attentes du marché. Dans tous les cas, penser local et penser client est une démarche incontournable : une fois l'offre définie, il ne reste plus qu'à décliner la brochure commerciale dans la langue du pays, ou au moins en anglais et s'adapter aux interlocuteurs pour présenter les atouts du produit, selon leur mode de pensée, qui peut être très différent de celui du chef d'entreprise.

3. Choisir le mode d'implantation adéquat

Dans le cadre d'un développement international, les choix de mode d'implantation sont multiples et dépendent de contraintes stratégiques (quel degré de contrôle le chef d'entreprise souhaite-t-il avoir ?), de contraintes commerciales (quelle politique produit souhaite-t-il adopter ?) ou encore de contraintes juridiques. En fonction des objectifs commerciaux de l'entreprise, plusieurs modes sont envisageables :

- une implantation contrôlée, de la vente directe à la création de filiales ;
- une implantation sous-traitée : bureaux d'achat, importateurs, concessionnaires, etc. ;
- une implantation concertée : groupements d'exportateurs, portage, franchise, joint-venture, etc.

4. Financer son projet de développement international

Un projet d'internationalisation dont le financement est bien cadré est un premier gage de succès. Pour cela, il ne faut pas se lancer les yeux fermés, mais établir un business plan recensant tous les modes de financement du projet, ainsi que tous les coûts, de manière exhaustive. En amont, le chef d'entreprise a tout intérêt à faire toutes les demandes d'aides possibles, afin d'avoir une idée claire des divers leviers : fonds propres, aides financières (crédits d'impôts, primes, ...), prêts export, avances en devises, ...

Divers organismes, comme Ubifrance ou la Coface, peuvent accompagner le chef d'entreprise dans ses démarches à l'export, et lui faire bénéficier de dispositifs spécifiques, comme l'assurance de vos investissements à l'étranger.

Quel pays cibler en priorité



1. Déterminer les potentiels

Avant de choisir un pays cible pour l'export, le chef d'entreprise ne pourra pas faire l'impasse sur une phase incontournable : l'observation du marché. Même si la stratégie établie est d'aborder un pays limitrophe, voire francophone, nombre de critères peuvent néanmoins différer : habitudes culturelles, modes de distribution, nature des acteurs commerciaux, ... Il est donc impératif d'établir un panorama complet de l'environnement local et d'en évaluer le potentiel : attentes des consommateurs, degré de maturité, ... Le plus simple dans un premier temps est d'utiliser les outils disponibles sur le Web pour réaliser votre veille, et vous tenir au courant de l'actualité économique locale, et de votre secteur. D'autre part, les annuaires professionnels (Kompass, Europages, ...), ainsi que les études de marché, sont un bon moyen d'avoir une vision des acteurs locaux et d'identifier la concurrence.

2. Se renseigner sur les réglementations

L'entreprise a pu identifier qu'une demande existe pour ses produits et services. Cependant, d'autres facteurs liés aux spécificités du pays peuvent constituer des obstacles s'ils ne sont pas suffisamment anticipés. Il peut s'agir de contraintes politiques, économiques, ou même sociales ou technologiques. Certaines de ces contraintes nécessiteront alors une stratégie d'implantation très étudiée.

3. Prospector dans le(s) pays cible(s)

Etudier le marché local à distance est un bon début, néanmoins rien ne vaut une visite dans le pays ciblé. Sur place, le chef d'entreprise peut participer à des salons professionnels, visiter des entreprises, rencontrer des partenaires potentiels. Il peut ainsi commencer à se constituer un réseau et à réfléchir concrètement à l'organisation de l'activité d'export : comment seront commercialisés les produits ? Par quels canaux ? Qui prendra en charge le service après-vente ? Quel schéma logistique adopter ? Etc.

4. Evaluer les capacités d'adaptation de votre entreprise au pays ciblé

En fonction des éléments identifiés lors de la première approche du pays, plusieurs questions se posent à l'entreprise : est-elle capable de s'adapter aux contraintes du développement international, a-t-elle les moyens financiers et logistiques de se lancer dans l'aventure ? Les collaborateurs ont-ils les compétences et la formation pour travailler dans ce contexte ? Le chef d'entreprise doit même commencer par se poser une question toute simple : s'il se lance dans un pays non francophone, dispose-t-il de collaborateurs parlant la langue du pays ?

5. S'assurer le soutien de partenaires locaux

Lorsqu'on cherche à s'implanter à l'international, avoir le soutien d'un partenaire local peut être très précieux. Qu'il s'agisse d'un distributeur local, d'un sous-traitant ou d'un manager, sa connaissance de la culture du pays peut éviter quelques déconvenues ou maladresses à l'entreprise. Il peut également prendre le relai lors de certaines négocia-

tions et renforcer la crédibilité du chef d'entreprise. Cependant, prudence dans le choix du partenaire, pour éviter tout risque d'arnaque, voire de préjudice financier.

Connaitre l'adéquation du produit / service proposé aux attentes du marché local



1. Evaluer les atouts de l'offre produit

Il faut avoir à l'esprit qu'un produit a d'autant plus de chances de bien s'exporter qu'il est innovant. Plus le produit est innovant, plus sa valeur ajoutée est grande, et plus il pourra rentabiliser l'investissement financier lié à son exportation. Pour être compétitif, la valeur ajoutée d'un produit exporté doit être supérieure à une production locale. En outre, avant de penser à exporter vos produits, renseignez-vous sur les produits concurrents déjà commercialisés sur le marché : niveau de technologie, mode de distribution (distributeurs locaux, filiales), stratégie prix, etc.

2. Adapter son offre au marché local

Même si l'offre produit présente des atouts indéniables, dans le cadre d'un développement international, celle-ci nécessitera sans doute des adaptations pour correspondre aux attentes des consommateurs du pays ciblé. Couleur du produit, packaging, nom de marque, voire goût, il faudra s'adapter aux spécificités locales. Pour les produits technologiques, penser également au service après-vente, par exemple, le produit peut-il être réparé localement.

3. Déterminer sa stratégie de prix

Le prix du produit à l'export dépendra en grande partie de son niveau de technologie. Un produit très technologique pourra ainsi être proposé à un prix plus élevé, mais il risque d'être inadapté au marché, surtout si celui-ci est immature. A contrario, un produit moins technologique risquera de ne pas se démarquer de sa concurrence : il faudra donc sans doute avoir un positionnement prix très compétitif, et piloter habilement des marges plus restreintes. Pour évaluer sa position, il est conseillé de prendre comme étalon le produit leader du marché.

4. Prendre en compte les contraintes douanières

Pour pouvoir vendre les produits à l'export, l'entreprise devra s'acquitter de droits de douane et de diverses obligations réglementaires. Chaque type de produit est codifié dans une nomenclature internationale, chaque codification étant reliée à un tarif spécifique. Cette codification pourra influencer la stratégie d'exportation. La taxation de composants étant plus faible que celle de produits finis, il est par exemple possible d'envisager d'exporter des composants, qui seront ensuite assemblés sur place.

5. Penser client

Dans une stratégie de développement international, il est important est de ne pas agir en terrain conquis. Le produit a peut-être des débouchés intéressants, mais cela ne dispense pas d'orienter toute la réflexion vers le client. Cela passe notamment par une documentation technico-commerciale a minima en anglais, et idéalement dans la langue du pays ciblé. Il faudra également s'adapter à la mentalité des interlocuteurs locaux, ce qui permettra de trouver les arguments de vente les plus pertinents.

Quel mode d'implantation privilégié



1. Comment choisir son mode d'implantation

Le choix de la stratégie d'implantation dépend essentiellement de trois facteurs :

- Les contraintes stratégiques : il faut s'interroger en premier lieu sur le degré de contrôle que l'on souhaite avoir dans le pays visé. Plus celui-ci est grand, plus il sera pertinent d'envisager une implantation directe, tandis qu'un simple objectif de CA peut passer par un simple distributeur local. Le potentiel et l'attractivité du marché local peuvent également être un facteur propre à encourager les investissements.
- Les contraintes commerciales : dans un contexte de développement international, il faut décider de la politique produit à appliquer dans le pays ciblé. La commercialisation concernera-t-elle tout ou partie de la gamme ? Si le chef d'entreprise souhaite dupliquer l'intégralité de sa politique produit et de sa politique commerciale à l'étranger, une implantation directe sera plus indiquée.
- Les contraintes juridiques : en fonction du pays ciblé et des objectifs de l'entreprise, il faudra choisir la forme juridique la plus adaptée (SA, SAS, SARL, etc.).

2. L'implantation contrôlée

C'est la solution la plus indiquée pour garder la main sur l'intégralité de l'activité à l'étranger : positionnement produit, distribution, prix, etc. Dans ce cas, plusieurs solutions s'offrent à vous :

- La vente directe : par VPC ou Internet, elle ne nécessite pas d'implantation physique, simplement une vitrine commerciale traduite dans la langue du pays. Il peut s'agir d'une première étape de test dans votre stratégie d'implantation.
- Le commercial salarié ou l'agent commercial : chargé de représenter l'entreprise à l'étranger, il vend pour son compte. Dans ce cas, vous devrez faire un choix entre un collaborateur local ou expatrié.
- Les succursales ou bureaux de représentation : il s'agit d'extensions de la maison mère, sans personnalité juridique propre. Si le bureau n'est qu'un simple agent de promotion, la succursale peut en revanche réaliser des opérations commerciales.
- Les filiales : c'est le mode d'implantation le plus abouti. Il peut s'agir d'une filiale de vente ou de production, ou les deux.

3. L'implantation sous-traitée

Vous confiez la commercialisation de vos produits à un importateur ou un distributeur local :

- des Sociétés de Commerce International ;
- des bureaux d'achat ;
- des importateurs ou concessionnaires, qui sont des sociétés locales totalement indépendantes. Le concessionnaire est lié par contrat avec l'exportateur.

4. L'implantation concertée

Elle consiste en des accords conclus entre plusieurs acteurs. Elle peut prendre plusieurs formes :

- le groupement d'exportateurs : plusieurs exportateurs se regroupent en GIE pour exporter leurs produits ;
- le portage : deux entreprises s'allient pour exporter. La porteuse, déjà implantée dans le pays, offre de commercialiser les produits de l'entreprise portée dans son réseau de distribution, moyennant un pourcentage ;
- la franchise : il s'agit d'une association entre un exportateur et un importateur local, qui distribue les produits selon la politique du franchiseur et moyennant un droit d'entrée ;

- la joint-venture : c'est une association entre un exportateur et un partenaire local. Elle est incontournable dans certains pays. Dans ce cas, le partenaire local doit posséder au moins 50% des actions.

Comment financer son développement international



1. Ne pas voir trop petit

Le démarrage, puis le développement d'une activité en France peut nécessiter un investissement conséquent, financièrement mais aussi commercialement et humainement. La capitalisation de cette expérience fait que l'investissement nécessaire à l'export est souvent moins important. Aussi, si l'entreprise en a les moyens, elle ne doit pas hésiter à investir largement. Cela permettra de pénétrer plus efficacement le marché ciblé et de générer rapidement de la marge brute.

2. Etablir un budget précis

Lors de l'investissement dans un nouveau marché géographique, il est impératif de budgétiser tous les postes, notamment ceux qui n'existent pas pour l'activité en France. Outre les coûts connus, d'autres frais peuvent en effet se rajouter et grever le budget : coûts de change pour les pays hors zone euro, droits de douane pour l'export, formation du personnel local, surcoût du personnel expatrié, ... Pour éviter toute mauvaise surprise, un recensement et une estimation de tous les postes de coût doit être réalisée en amont du projet.

Bon à savoir : il existe des dispositifs, comme le V.I.E. (Volontaire International en Entreprises) par exemple, qui peuvent permettre d'économiser sur certains postes, comme les ressources humaines.

3. Le montage financier

A l'établissement du business plan international, le chef d'entreprise doit travailler sur le montage financier sur lequel il souhaite (et peut) faire reposer votre projet :

- fonds propres de l'entreprise ;
- aides : Sidex (Soutien Individualisé aux Démarches à l'Export) pour financer les missions de prospection des PME et TPE, crédits d'impôt, primes pour l'emploi, programme PM'Up d'Ubifrance, etc. ;
- avances remboursables : prêt export (PPE) de la banque publique Bpifrance, qui permet de financer, même sans garanties, les dépenses immatérielles liées à une démarche export, avances en devises de la Caisse d'Epargne, etc.

Ces différents leviers peuvent évidemment se combiner, pour optimiser le financement du projet de développement international.

4. Des organismes pour soutenir votre développement international

Divers organismes peuvent accompagner l'entreprise dans sa démarche d'internationalisation, et parfois lui faire bénéficier de différentes aides :

- Ubifrance, désormais Business France depuis le 1er janvier 2015 : agence française pour le développement international des entreprises, son rôle est d'accompagner les entreprises dans leur parcours export.
- Coface (Compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur) : spécialisée dans l'assurance-crédit, la Coface peut assurer les investissements de l'entreprise à l'étranger.

Avec Bpifrance, ces deux organismes ont créé le label Bpifrance Export, qui regroupe un accompagnement personnalisé, ainsi qu'une offre de financement simplifiée.

Découvrir le monde du marketing et du commercial



La référence
des décideurs
La communauté
Marketing
& communication



Le média
cross canal
Ecommerçants
et commerce
connecté



Le média
orienté
100% client



Le service
d'information
des commerciaux
et des business
developers

Découvrir le monde de la finance et des achats



Le média référent
des acheteurs
privé / public



La solution
d'information
des directeurs
administratifs
et financiers

Découvrir le monde de l'entrepreneuriat



La source
d'information
des entrepreneurs
et
des dirigeants PME



Le magazine
des entreprises
artisanales



Le magazine
des entreprises
artisanales