

**CroissancePlus**  
GRANDIR ENSEMBLE



# Comment investir le monde ?



**Le Guide pratique**

# EDITO

*Etre une entreprise de croissance n'a pas de limites géographiques et la conquête de la croissance va bien au-delà des frontières de notre hexagone. Du marché européen aux pays émergents, l'international est plus que jamais ouvert à votre esprit de « conquête ». Pour accélérer le développement de votre entreprise, l'export est une clé que tous nos entrepreneurs vous invitent à saisir.*

*Porter l'innovation sur de nouveaux marchés, c'est s'assurer de nouveaux débouchés et de nouvelles sources de compétitivité. Investir le monde c'est découvrir, c'est aussi faire grandir et renforcer son entreprise. Pour de nombreux entrepreneurs qui ont tenté l'expérience, le déploiement à l'international est source d'enrichissement, de créativité et porteur de notoriété.*

*Aujourd'hui, la France compte plus de 90 000 entreprises exportatrices, si vous n'en faites pas encore partie, ce guide pratique a été conçu pour vous accompagner et vous donner les pistes pour construire, étape par étape, votre projet à l'international.*

*Engagée dans une démarche positive, la lecture de ce guide est un premier pas pour relever avec brio le défi de l'export. Elle vous apportera le savoir-faire et les conseils pratiques de nombreux entrepreneurs pour garder à l'esprit que l'international est une prise de risque qui paie. Une volonté sans failles, doublée d'une démarche structurée et accompagnée sont essentielles pour porter vos ambitions au cœur de la mondialisation. En vous aidant à baliser le terrain, nous souhaitons vous guider vers de nouvelles opportunités de croissance.*

*Alors après l'innovation, amis entrepreneurs de croissance, osons l'export !*

**Jean Rauscher et Hubert Reynier**  
Co-Présidents de la commission Internationale

# SOMMAIRE

---

## La préparation

Les freins et les 3 bonnes raisons pour aller à l'international .....	[6]
Choisir le pays ou la région .....	[8]
Sélectionner les produits à mettre en avant et la stratégie de mise sur le marché .....	[13]
Se préparer en interne .....	[23]

## Le lancement

Le recrutement des hommes-clés .....	[28]
La structure à mettre en place .....	[31]
Le marketing « gagnant » .....	[33]
Anticiper les risques .....	[36]

## Le post-lancement

Le contrôle de la réalisation des objectifs .....	[38]
Le rôle déterminant de la structure centrale .....	[38]
Les impacts à moyen terme sur la structure centrale .....	[41]

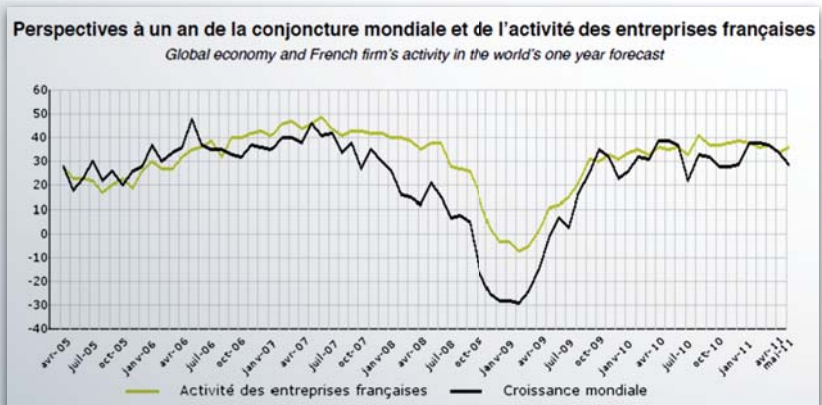
<b>Conclusion</b> .....	[45]
-------------------------	------

<b>Remerciements</b> .....	[46]
----------------------------	------



À la recherche de nouvelles opportunités de croissance, les entrepreneurs de **CroissancePlus** ont bien compris les atouts qu'offre l'international. Pour retrouver l'optimisme absent des marchés domestiques, ils sont partis à la rencontre de nouveaux clients et partenaires étrangers avec qui faire grandir leurs innovations. Convaincus que la crise doit ouvrir des perspectives, ces entrepreneurs sont allés chercher la croissance sur de nouveaux marchés en déployant différentes stratégies. Aujourd'hui 64% des entrepreneurs de **CroissancePlus** croient de plus en plus en l'avenir de l'économie mondiale<sup>1</sup> et y voient un véritable moteur de leur développement. L'expansion internationale figure parmi les cinq principaux défis à venir cités par les entrepreneurs européens, selon une étude de KPMG<sup>2</sup>.

Les récents chiffres du commerce extérieur sont révélateurs du renouveau du dynamisme et des ambitions de croissance des entreprises françaises. Dans son bilan de 2010 après crise, la France affiche une hausse de 13,5% en valeur de ses échanges, un chiffre en cohérence avec la moyenne mondiale de 13%. Ce qui lui permet de se maintenir à sa place de 5ème exportateur mondial et 4ème au niveau européen. Une comptabilisation de l'ensemble des entreprises exportatrices depuis le 1er janvier 2010<sup>3</sup> révèle ainsi que 120 219 entreprises ont exporté.



Les débouchés sont nombreux et offrent un panel de marchés très variés sur lesquels les différentes sociétés peuvent s'implanter. En premier lieu, il s'agit des pays émergents, Brésil, Russie, Chine et Inde qui portent aujourd'hui la croissance mondiale. Avec un rythme de croissance de 6,3% par an entre 2011 et 2030<sup>4</sup>, ils représentent de véritables points d'entrée pour l'avenir. Ils sont aux premiers rangs des investissements étrangers occidentaux et de nombreuses entreprises s'y installent pour anticiper les opportunités de marchés domestiques grandissants et

1 ] Baromètre des entreprises de croissance, 5<sup>ème</sup> vague - mars 2011, CroissancePlus, Astorg Partners

2 ] « Les PME européennes confiantes dans la sortie de crise », KPMG, février 2010

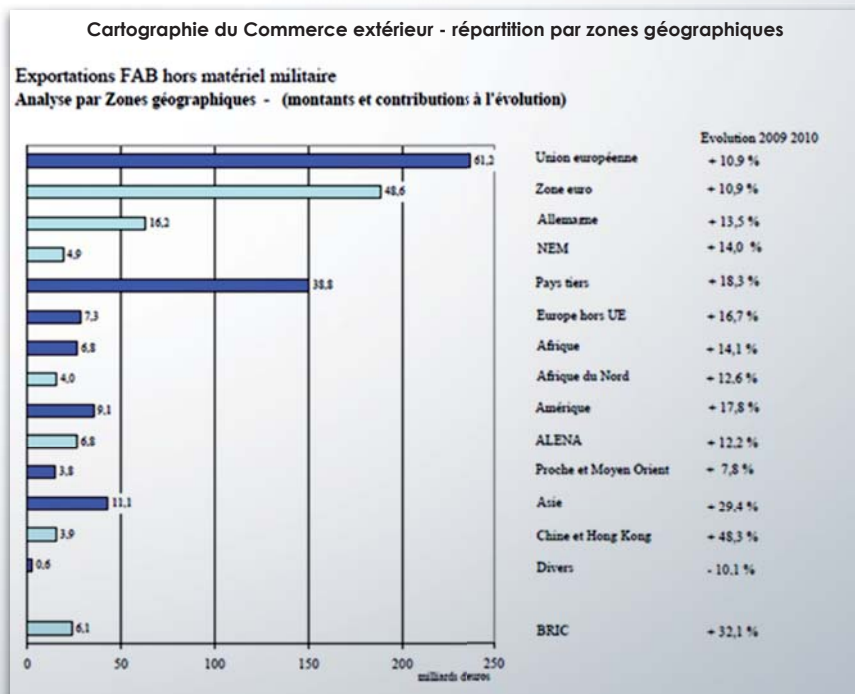
3 ] Depuis le 1er janvier 2010, tous les opérateurs ayant effectué des échanges avec les pays tiers sont comptabilisés dans la nouvelle méthodologie. Les seuils d'opération de plus de 1000 euros ou 1000 kilos auparavant nécessaires pour être intégrés au calcul ont été levés.

4 ] « La croissance des pays émergents marque le pas », Le Monde, 8 juin 2011

profiter d'une ressource de main d'œuvre de plus en plus qualifiée.

Les opportunités sont aussi de l'autre côté de nos frontières terrestres, au cœur du marché européen. Les ventes vers l'Union Européenne repartent à la hausse depuis 2010, avec des marchés porteurs où des politiques de relance de la demande sont mises en place : Belgique, Italie, Pays-Bas, Royaume-Uni<sup>5</sup>. Le partage des mêmes règles commerciales, de la libre circulation et l'attrait commun pour l'innovation sont des atouts à prendre en compte dans les stratégies de développement en Europe. Engagée dans une relation de partenariat renforcé avec la France, l'Allemagne est un exemple de marché stratégique pour faire grandir votre entreprise.

Le champ du possible est large pour tous les entrepreneurs innovants qui veulent tenter l'expérience de l'international, tout marché est aujourd'hui susceptible d'être une porte d'entrée pour votre savoir-faire et vos produits. Si l'aventure vous tente, il faut avoir conscience qu'un projet export demande un temps de réflexion et de préparation pour mettre toutes les chances de votre côté et anticiper les difficultés.



Ce guide pratique vous aidera à vous poser les bonnes questions avant de vous lancer dans un tel challenge. Il vous accompagnera dans la définition des étapes clés et la prise de contact avec les acteurs prêts à vous aider, pour mener avec succès votre conquête de l'international.

<sup>5</sup> Le chiffre de commerce extérieur, Année 2010, 8 février 2011

La phase de préparation est essentielle dans le processus d'internationalisation. Elle consiste en une analyse pragmatique, s'appuyant sur des données à la fois quantitatives et qualitatives, notamment en termes de ressources disponibles et nécessaires. L'objectif est de choisir en fonction de ces données préalablement analysées, le marché cible, puis de définir l'offre, la stratégie et le positionnement de l'entreprise, cela afin de maximiser les chances de réussite de l'opération.

## Les freins et les 3 bonnes raisons pour aller à l'international

Force est de constater qu'il existe toujours beaucoup de bonnes raisons pour ne pas considérer l'export comme une priorité dans les premières années de développement d'une entreprise. Plus d'un entrepreneur s'autofreine à cause de la barrière de la langue, de l'ampleur de la tâche sur le marché national et l'ensemble des projets nationaux quotidiens, et surtout par la peur du vide : Comment s'y prendre ? Par où commencer ? Qui contacter ? ...

Ajoutons à ces freins, l'incompréhension de certaines cultures étrangères très différentes dans leur façon de travailler ou d'interagir au quotidien, dans la sphère professionnelle mais aussi personnelle (Inde, Chine, Japon par exemple), ou encore la difficulté liée à l'éloignement géographique (voyages chronophages, décalage horaire, fatigue). L'international est parfois rapidement relayé au deuxième rang des priorités.

Pourtant, les entrepreneurs de **CroissancePlus** sont persuadés qu'il est vertueux pour l'entreprise de s'ouvrir à l'international dès ses premières années d'activités et ce pour trois raisons principales :

- **L'export est une source de revenus multiples** qui viendra compléter le chiffre d'affaires local de l'entreprise et permettra de diversifier clients, sources de revenus et de limiter l'exposition au risque de crise locale.
- **Le niveau de rentabilité sur des marchés export est bien souvent supérieur**, car la société exportatrice peut se prévaloir d'une expertise locale, d'une valeur ajoutée supplémentaire en misant sur ses produits ou services « fers de lance » et bénéficier d'un prix intéressant vis-à-vis de son marché local. La présence sur de nouveaux marchés permet également à l'entreprise d'effectuer une veille technologique, concurrentielle, et commerciale qui lui permet d'anticiper les changements sur son secteur d'activité.

- **L'export apporte une ouverture d'esprit et un enrichissement humain et culturel indéniable** qui renforceront **les compétences et la compétitivité de l'entreprise** et de ses hommes. Savoir vendre, produire, travailler dans de multiples territoires et environnements humains renforce la capacité d'adaptation de l'entreprise.

## Avant de se lancer, se poser les bonnes questions...

La démarche d'implantation à l'international est soumise à de nombreuses exigences. Pour éviter les erreurs, il est utile de se poser toute une série de questions pour bien démarrer son diagnostic export.

### Dans un premier temps : diagnostic interne

- Pourquoi exporter et quel est l'intérêt pour l'entreprise ?
- Quels sont les principaux obstacles ?
- Quelle est la situation financière de l'entreprise ?
- « Ready to go », êtes-vous prêts, vous et votre équipe, à conquérir de nouveaux marchés ?
- Quelles sont vos connaissances des techniques du commerce international ?
- Mon entreprise dispose-t-elle des capacités d'adaptation aux exigences internationales ?

### Dans un second temps : observation des marchés

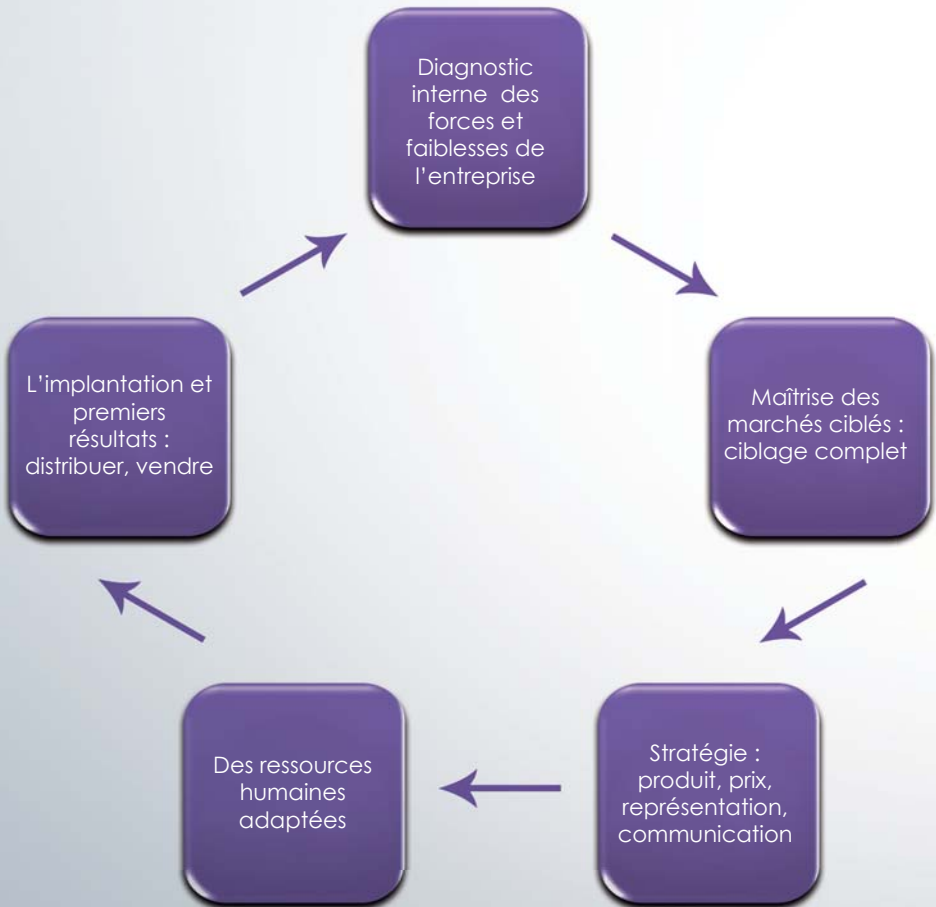
- Quelles sont les caractéristiques des marchés ciblés ?
- Quels sont les risques commerciaux et extra-commerciaux ?
- Qui sont les concurrents ?
- Quel est le potentiel de demande ?
- Quel est le profil de la clientèle cible ?
- Quelle est la compétitivité de mon produit ?
- Compte-tenu des différences culturelles, le produit sera-t-il bien accepté ?

### Phase opérationnelle :

- Quelle voie de commercialisation ?
- Quel investissement pour quel coût de revient ?
- Comment protéger l'innovation et le produit ?
- Qui peut m'aider (informations, conseils, aides, subventions et garanties) ?
- Quelle politique de communication sur place ?
- Comment rencontrer les clients ?
- Qui et comment recruter efficacement ?

Pour faire de votre projet export une réussite, il est conseillé de respecter et bien suivre certaines étapes. Ce guide propose 5 idées clés à garder à l'esprit tout au long de votre démarche.

## Les 5 idées clés de la démarche à l'international



### Choisir le pays ou la région

Le choix du pays ou de la région cible demande un travail de préparation méthodique et pragmatique. L'enjeu est de concentrer les efforts de développement international sur les pays offrant le meilleur rapport **[Gain potentiel x Niveau d'accessibilité]** :



- **L'estimation du gain potentiel** : elle doit prendre en compte la taille du marché cible (en volume et valeur), le taux de croissance constaté sur les dernières années et pressenti sur les cinq prochaines, et le niveau de concurrence locale et internationale concernant le métier sur lequel l'entreprise souhaite se positionner.

Certaines de ces données peuvent être obtenues auprès des membres de **l'Equipe de France de l'export** créée en 2008, de l'AFD (Agence Française de Développement), mais également en consultant des études sectorielles et études de marchés qui viendront compléter les recherches Internet habituelles.

- **Le niveau d'accessibilité** regroupe le niveau de difficultés pour l'entreprise, il peut s'évaluer à travers les questions suivantes :
  - Quel est le niveau de difficulté pour l'entreprise ?
  - Quel est l'effort à produire ?
  - Le positionnement souhaité est-il éloigné du coeur de métier de l'entreprise et des compétences de ses hommes ?
  - Quel est le coût d'entrée, le niveau d'investissement financier nécessaire ?

## CONSEILS PRATIQUES

### Première étape : s'informer

La première étape d'une démarche à l'international est de s'informer pour identifier et sélectionner les marchés cibles. De nombreuses structures publiques et privées disposent des informations nécessaires à la prospection. Pour cibler au mieux les marchés, de nombreux critères sont à prendre en compte. Ils permettront de hiérarchiser les choix en fonction des avantages et des risques. Ces études peuvent se faire soit en interne, soit par des sociétés d'études spécialisées en fonction d'un cahier des charges très précis.

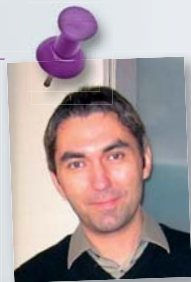
#### Sources Publiques :

- UBIFRANCE
- Coface
- CCI en France
- UCCIFE
- CCE
- OSEO
- PactePME International
- OSCI
- AFD
- Organismes consulaires (CCI, Chambres des métiers, chambres d'agriculture)
- Organisation des douanes
- AFNOR
- INPI
- Repère Export...

#### Sources Privées :

- Organisations professionnelles et/ou patronales
- Syndicats professionnels
- Sociétés privées d'information commerciales
- Banques
- Transitaires
- Clubs d'exportateurs...

Au regard de ce travail d'identification des pays ou zones cibles, il convient de concentrer l'ambition et les efforts de développement international sur un ou deux nouveaux pays par an maximum, afin d'avoir une approche pragmatique, de limiter les investissements et de maîtriser le risque de « délocalisation du « core business » national.



## Stéphane Louit, Directeur Général adjoint de Sciforma

Sciforma est l'éditeur de PSNext, un des leaders mondiaux des solutions web de gestion de portefeuilles de projets.

### Quelles sont les zones géographiques couvertes par Sciforma ?

Aujourd'hui Sciforma est implanté aux Etats-Unis, en Allemagne, au Japon, au Royaume-Uni, en Espagne et en France. Certains pays tels que l'Afrique du Sud, l'Australie, Israël... sont gérés par des distributeurs locaux.

La stratégie de Sciforma s'articule autour de 3 axes :

- S'implanter directement dans les pays situés dans son cœur de cible ;
- Par un rayonnement naturel, agir sur les pays limitrophes de ces implantations (par exemple l'Autriche est gérée par l'Allemagne, l'Irlande par le Royaume-Uni, la Belgique par la France...) ;
- Travailler avec des distributeurs locaux pour le reste du monde.

### De quelles manières les implantations ont été réalisées ?

Tout d'abord par un dispositif de conquête internationale capable de durer et de survivre en toutes circonstances (crises économiques, instabilités géopolitiques, ...). Pour cela, les dépenses prévisionnelles des business plans ont été comprimées à l'extrême, notamment grâce la mutualisation des moyens entre les implantations. Par exemple, le marketing au Royaume-Uni est géré par l'équipe marketing située à Paris qui étend ainsi son périmètre d'action à d'autres pays.

Ensuite, plusieurs formules de conquête ont été mises en place (une création de filiale en Allemagne, un rachat aux USA, une équipe commerciale au Royaume-Uni couplée à des partenaires locaux...). Etant maintenant bien implantée dans les pays prioritaires qui étaient ciblés, Sciforma développe aujourd'hui un réseau mondial de distributeurs.

A cet effet, une structure dédiée a été créée, avec pour missions de rechercher, séduire, former et animer des distributeurs à travers le monde. Cette structure contribue très clairement à la réussite de Sciforma à l'international, mais cela nécessite une certaine expérience et différents moyens à ne pas négliger.

## CONSEILS PRATIQUES

### Estimer le niveau de difficulté de l'opération

Il pourra être appréhendé après :

- Une étude du marché cible : le degré d'ouverture aux importations, l'accueil fait aux produits « Made in France », moyens de paiement et risque de non-paiement...
- Une étude de la concurrence : l'analyse des offres, des positionnements prix, des avantages concurrentiels, du niveau de répliquabilité...
- Une estimation des synergies au sein de l'entreprise : l'identification des atouts et actifs sur lesquels s'appuyer pour réussir à moindre effort sur un nouveau marché ;
- Une estimation de l'écart culturel et de l'effort à produire pour adapter les méthodes et les approches commerciales au nouveau marché (spécificités culturelles, religieuses, interdiction de publicité pour certains produits...) ;
- Une compréhension des spécificités administratives et juridiques locales (d'où la nécessité d'un partenaire ou d'un agent local, de l'ouverture du capital en local, joint venture...).

Tout au long de votre démarche, vous pouvez vous faire aider et consulter les ressources développées par de nombreux organismes publics et privés d'aide à l'export.

## Construire une matrice de sélection des marchés

Une fois les informations collectées en fonction de critères, la matrice de sélection des marchés vous permettra, après évaluation et pondération, de hiérarchiser les marchés offrant le plus de potentiel.

### Critères à prendre en compte :

### S'interroger sur :

1. Environnement économique	<ul style="list-style-type: none"><li>● les indicateurs vitaux du pays : PIB, taux de chômage et d'inflation, balance commerciale, situation fiscale et financière, poids démographique (densité, degré d'urbanisation...)</li><li>● les données récentes de la balance commerciale sur le secteur d'activité visé</li><li>● l'environnement fiscal des entreprises</li></ul>
2. Environnement politique	<ul style="list-style-type: none"><li>● le type de gouvernement en place</li><li>● le niveau de stabilité et les risques socio-politiques</li><li>● l'organisation politico-administrative et les différents échelons de réglementation</li></ul>
3. Règlementation du commerce international	<ul style="list-style-type: none"><li>● les ententes commerciales du pays</li><li>● le niveau des restrictions douanières, les barrières non-tarifaires, les brevets, la protection de la propriété intellectuelle, les licences d'importation...</li><li>● les zones franches et offshores, le champ réglementaire lié au produit et au secteur d'activité</li><li>● les contraintes commerciales</li></ul>
4. Localisation géographique	<ul style="list-style-type: none"><li>● la proximité du pays</li><li>● ses centres d'activités économiques</li><li>● le climat, les saisons et leur éventuel impact sur le calendrier de production</li></ul>
5. Transports et communications	<ul style="list-style-type: none"><li>● les ports d'entrée du pays : par voie maritime, aéroportuaire...</li><li>● les infrastructures du pays : l'accessibilité aux moyens de transport, stockage de la marchandise</li></ul>
6. Le potentiel de la demande	<ul style="list-style-type: none"><li>● l'évaluation des importations de produits ou similaires</li><li>● l'approche qualitative des caractéristiques du consommateur</li></ul>
7. Environnement socioculturel	<ul style="list-style-type: none"><li>● les langues de travail</li><li>● la culture et l'impact des différences culturelles par rapport au produit vendu</li></ul>

## Sélectionner les produits à mettre en avant et la stratégie de mise sur le marché

### La sélection du marché cible et le choix de l'offre produits/services

Deux approches sont possibles, même si elles n'auront pas les mêmes conséquences et implications :

- **Approche « Optimisateur »** : s'appuyer sur ses pépites ! Il s'agit d'identifier les produits ou services « fers de lance » existant au sein du portfolio de l'entreprise et correspondant à une demande avérée du marché cible, et de vérifier si les conditions de rentabilité pour le produit concerné sont réunies (un positionnement prix similaire ou supérieur à celui du marché national, et permettant d'absorber les éventuels surcoûts de commercialisation).
- **Approche « Spécifique »** : sur un marché à très fort potentiel avéré, il s'agit de développer une approche ex nihilo et de concevoir le produit ou service semblant le plus correspondre aux besoins du marché. Dans cette approche, le choix du produit peut mener à une tactique de diversification et à la création d'une nouvelle ligne de produits ou d'une nouvelle activité, complémentaires du cœur de métier de l'entreprise. Cette approche ne semble être à considérer que si le potentiel marché justifie l'effort et les coûts nécessaires au développement d'un nouveau produit.

L'expérience montre que pour s'implanter commercialement sur un nouveau marché, la simplicité et la clarté de la proposition de valeur sont importantes. Ainsi, décider de se limiter à la promotion de deux ou trois « hot topics » ou produits « blockbusters » sur lesquels l'entreprise se sait très compétitive et porteuse d'une vraie différenciation permet d'ancrer plus facilement l'entrée sur un nouveau marché. L'enjeu sera de se positionner et d'être reconnu comme le champion sur ce territoire.

### Le spectre des formules d'implantation est large

Il va du modèle des start-up américaines, qui, avec des techniques très économiques et très modestes, ont remporté des succès commerciaux spectaculaires à l'étranger, allant jusqu'aux lourdes implantations locales et plus traditionnelles. Deux questions peuvent aider à définir cette stratégie :

- Où se fait l'acte de vente : depuis la France ou depuis le pays cible ?
- Où est produit ce qui est vendu : en France ou dans le pays cible ?

**Option A :** votre produit peut être vendu depuis la France et peut être produit en France.

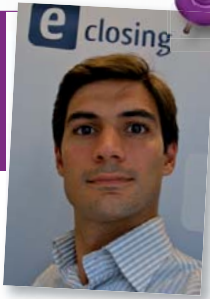
Ce dispositif est très adapté si la vente peut se faire par téléphone ou par visioconférence. Pour que ce dispositif de vente soit efficace et durable, plusieurs outils sont à mettre en place :

- une traduction du site web par un natif du pays cible pour assurer la mise en ligne d'un message clair et sans faute de nuances culturelles ;
- l'achat de liens sponsorisés pour avoir une visibilité commerciale sur le marché (attention aux mots clés et expressions idiomatiques) ;
- l'achat de numéros de téléphones locaux reroutés vers votre siège en France ;
- l'achat d'une adresse postale locale.

**Option B :** ce qui est vendu est produit en France. Un acteur commercial local est une nécessité. Si le produit n'est pas adapté à une vente en ligne, le recrutement d'un acteur commercial dans le pays est à envisager. Il peut être le relais sur place : informer des opportunités commerciales locales et assister dans l'acte de vente.

**Option C :** ce qui est vendu est produit dans le pays cible. L'entreprise peut essayer de sous-traiter la production à des acteurs locaux ou envisager un dispositif d'installation sur le marché comme la création d'une joint venture, la franchise, la création d'un établissement ou le rachat d'une société.

De manière générale, il vaut mieux éviter d'expérimenter à l'international un modèle de fonctionnement commercial qui n'a pas fonctionné sur le marché domestique.



## Vincent Fabié, gérant d'Eclosing

Première solution web de signature électronique à valeur digitale

Dès l'origine, notre plateforme internet de signature électronique de tout document (accord commercial, contrat de travail, autorisation de prélèvement...) devait respecter des normes établies au niveau communautaire et être utilisable dans les rapports juridiques internationaux.

### Quels sont les facteurs essentiels qui vous ont permis de vous adapter au marché international ?

Ce service a été commercialisé hors de France dès sa première année d'exploitation. Dans cette perspective, son développement devait en amont tenir compte des facteurs suivants :

- **Bilinguisme** : nous avons développé systématiquement nos services en français et en anglais. Ce bilinguisme qui semblait coûteux et superflu pendant les premiers mois nous a, en réalité, permis d'accélérer notre déploiement et de disposer d'une offre immédiatement opérationnelle dans de nombreux pays d'Europe du Nord.
- **Conformité** : un e-service international implique des frais de propriété industrielle supplémentaires (ex : marques, noms de domaine, brevets multi-juridictionnels) et des vérifications réglementaires locales. Nous avons impliqué notre avocat dès la création du service afin d'offrir un service compatible (ou aisément adaptable) dans les pays culturellement et juridiquement proches (ex : Benelux, Suisse).
- **Financement** : avant d'établir des partenariats commerciaux avec des distributeurs locaux et compte tenu des contraintes financières d'une start-up, des aides publiques dédiées aux PME exportatrices (ex : Sidex et Innovex d'UBIFRANCE) nous ont permis de financer les premières prises de contact commerciales.

En tenant compte de ces facteurs, nous devrions réaliser près de 50% de notre chiffre d'affaires à l'international à la fin de l'exercice 2011.

## Les aides et financements d'un projet export

Plusieurs organismes interviennent aux différentes étapes de la démarche d'internationalisation. L'entreprise peut bénéficier d'aides via des subventions directes ou bien en ayant recours aux prestations subventionnées proposées par ces organismes.

### Phase de Prospection

### Phase de structuration



<p><b>UBIFRANCE</b></p>	<p><b>Programme de près de 1 000 événements à l'étranger par an (participation à des salons, rencontres d'acheteurs, missions de découverte...) bénéficiant de tarifs subventionnés</b></p> <p><b>SIDEX, Soutien Individualisé à la Démarche Export des PME et TPE</b> : aide financière pour finaliser un projet de développement international (soumise à conditions : effectif ≤ 250 personnes, CA ≤ 50M euros)</p> <p><b>INNOVEX</b> : aide spécifiquement destinée aux PME et TPE françaises innovantes, appartenant à un pôle de compétitivité. Elle accompagne leurs projets de développement à l'international en facilitant les mises en contact avec les opérateurs étrangers</p>	<p><b>VIE</b> : recrutement d'un jeune volontaire à l'international pour assurer des missions au service du développement export de l'entreprise</p>
<p><b>OSEO</b></p>	<p><b>Contrat de Développement International</b> : concerne des PME créées depuis plus de 3 ans qui souhaitent se développer à l'export et l'international, financement des programmes d'investissement</p> <p><b>Garantie Développement à l'international</b> : faciliter la conquête de nouveaux marchés en apportant la garantie et l'expertise</p> <p><b>Garantie du parrainage bancaire d'une assurance prospection Coface</b> : faciliter l'accès aux PME au financement de leurs dépenses de prospection</p> <p><b>Prêt Pour l'Export</b> : aider les PME qui engagent un programme d'investissement pour un développement à l'international (depuis février 2011 : montant relevé à 150 000 euros, ouverture aux entreprises de moins de 3 ans jusqu'à 80 000 euros dans le cadre d'une procédure nationale, et 150 000 euros avec le concours des régions)</p>	<p><b>Contrat de Développement Participatif</b> : renforcer la structure financière des entreprises à l'occasion d'un programme de développement ou d'investissement</p>





**Gérer les contrats et s'assurer**

**Phase d'implantation  
sur le marché**

**Garanties des cautions sur marché export** : faciliter l'accès au cautionnement des engagements de l'exportateur français

**Garantie du préfinancement de commande export** : faciliter l'accès à un crédit de préfinancement de la commande export

**Garantie des crédits documentaires import** : faciliter l'approvisionnement des PME françaises pour la conception et réalisation de leurs produits propres

**Investissement des filiales à l'étranger** : favoriser la création, le développement, l'investissement des filiales à l'étranger

**Investissements dédiés à l'export** : faciliter l'accès au crédit des entreprises qui veulent accroître leur production à l'export

**FASEP (fonds d'aide au secteur privé), Garantie des apports à une filiale étrangère** : favoriser la croissance des PME par le développement de filiales hors UE



COFACE

**Assurance Prospection** : couverture du risque d'échec d'une prospection commerciale à l'étranger

DIRRECTE

**Crédit d'impôt export** : permet le recrutement par une PME d'un salarié chargé de développer les exportations ou un VIE (sous conditions : effectif  $\leq$  250 personnes, CA  $\leq$  50M€) + exonération fiscale export pour le salarié à l'étranger

PactePME  
International

**Assurance préfinancement** : se prémunir contre le risque de non-recouvrement lié à la défaillance de l'entreprise exportatrice

**Assurance caution et préfinancement sur risque importateur** : couverture pour les émetteurs de caution contre le risque de défaillance

**Assurance Crédit Export** : couverture du risque de rupture de contrat et non remboursement des crédits à l'importation (contrats d'exportation de biens et services dans des pays en développement ou transition)

**CAP EXPORT** : en complément de l'assurance Crédit Export

**Assurance change négociation** : permettre à une entreprise exportatrice de remettre des offres commerciales

**Garantie des actifs** : protection des actifs contre des risques extra-commerciaux

**Assurance Transport** : garantit les risques liés à tout type de transport

**Garantie dommages physiques** : couverture des actifs en cas de dommages liés à un événement politique

**Garantie de non-paiement/non-transfert** : en cas de décision gouvernementale, législative qui provoque le non-paiement des créances

**Garanties Importation** : protection du risque de crédit en cas de non livraison par le fournisseur, ou rupture de contrat

**Assurance investissement** : protection des investissements français à l'étranger contre les risques extra-commerciaux

**Portage à l'export** : permettre aux PME/PMI l'accès aux réseaux des grands groupes sur les marchés étrangers

+ des aides régionales (consulter les sites des CCI et CRCI),  
aides européennes (Réseau Entreprise Europe Network) et aides internationales

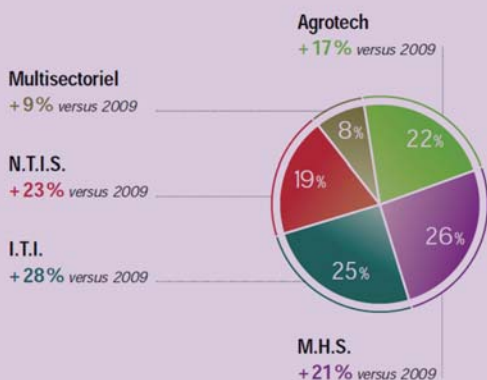
UBIFRANCE, l'Agence Française pour le développement international des entreprises est au service de ceux qui souhaitent entreprendre à l'étranger. S'informer, prospecter, se faire connaître, recruter un VIE, trouver des partenaires et obtenir des soutiens publics sont les principales missions que les entreprises confient à une équipe de 1 400 collaborateurs spécialisés par secteur d'activité et implantés dans 44 pays.

UBIFRANCE propose un programme de près de 1 000 évènements collectifs à l'étranger (salons, rencontres acheteurs,...) et développe aussi une politique de services « sur mesure » pour accompagner individuellement les entreprises vers la transformation commerciale de leur démarche sur le marché export ciblé.

Les résultats globaux pour 2010 :

- Près de 22 000 accompagnements d'entreprises sur les marchés étrangers ont été réalisés par UBIFRANCE. Les accompagnements sur l'Europe et le bassin méditerranéen, marché de prédilection des PME, s'équilibrent avec les accompagnements sur le grand export ;
- 14 100 participations d'entreprises à 830 opérations de promotion collectives ;
- 4 700 entreprises françaises bénéficiaires d'une subvention SIDEX pour un montant global de plus de 3 millions d'euros ;
- 3 300 missions de prospections individuelles ;
- 6 670 Volontaires Internationaux en Entreprises (VIE) en mission dans 140 pays.

La répartition sectorielle des accompagnements est équilibrée.



Source : UBIFRANCE

## Quelques chiffres de l'accompagnement des entreprises

OSEO dont l'une des 3 priorités est l'international, a accompagné 1 000 projets export via ses dispositifs d'aides et de financement. En 2010, OSEO a octroyé :

- 450 millions d'euros de prêts bancaires garantis ;
- 31 millions d'euros de financements mobilisés avec la mise en place du Prêts pour l'Export ;
- 11 millions d'euros de financements mobilisés par les Contrats de Développement International ;
- 40 dossiers fonds d'aide au secteur privé (FASEP).

Pour 2011, OSEO s'engage :

- A investir 450 millions d'euros de prêts bancaires garantis ;
- A investir 50 millions d'euros dans les Contrats de Développement International et les Prêts Pour l'Export ;
- A suivre 60 dossiers de garantie de l'implantation de filiales françaises à l'étranger ;
- A favoriser 200 projets de coopération européenne et internationale au titre de l'innovation.

Les garanties publiques gérées par la Coface sont largement plébiscitées. 90 % des entreprises clientes s'estiment satisfaites et recommandent vivement aux entreprises de solliciter les services de la Coface. Toutes garanties publiques confondues, près de 8 500 PME sont assurées par un produit de la Coface. L'assurance prospection est le produit phare des PME qui font parties en grande majorité des 7 150 entreprises qui ont contracté cette assurance.

Source : OSEO et Coface

## Définir le positionnement de marché et le positionnement prix

- Le positionnement de marché : il découle de l'analyse de l'environnement concurrentiel et du choix des produits ou services que l'entreprise a décidé de promouvoir (ce qui sous-entend qu'une analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces aura été réalisée).

Sur un marché où la concurrence est établie, un produit « fort » et mieux-disant permet un positionnement haut de marché, et un produit « commodité » sans différenciation conduit à un positionnement « mass market » ou « lowcost ». Ainsi, en fonction de l'évaluation des forces et faiblesses de son produit face à la concurrence locale sur ce nouveau marché, l'entreprise pourra définir le positionnement qu'elle souhaite retenir.

- Le positionnement prix : il devra refléter le positionnement de marché. Sur un nouveau marché étranger, le positionnement prix doit prendre en compte un certain nombre d'éléments :
  - la structure des coûts liés à la mise en marché à l'international
  - les niveaux de prix pratiqués par les concurrents locaux et étrangers et le delta prix à iso produit ou service avec le marché d'origine
  - le premium prix éventuellement possible
  - les gains potentiels liés à l'implantation sur un nouveau marché, en fonction du coût de la main d'œuvre locale, du commissionnement inférieur des distributeurs, des coûts inférieurs de logistique, d'une fiscalité favorable, etc.

## CONSEILS PRATIQUES

### Protéger son innovation

La politique de la propriété industrielle n'est pas toujours traitée par les PME dans la préparation de leur développement à l'international. Si elle représente un coût non négligeable, elle reste primordiale et nécessaire pour assurer la protection de l'innovation et lutter contre la contrefaçon sur de nouveaux marchés.

L'INPI offre divers services et prestations (gratuits et payants) pour accompagner les entreprises dans leurs démarches de propriété industrielle. En partenariat avec OSEO, les PME n'ayant jamais déposé de brevets peuvent accéder à la **Prestation Technologique Réseau 1<sup>er</sup> brevet** qui permet un financement à 80% des dépenses engagées auprès d'un spécialiste pour le dépôt de brevet. L'INPI accorde également **une réduction de 50% sur les redevances brevets** pour favoriser l'innovation au sein de petites entités.

Source : <http://www.inpi.fr/fr/l-inpi.html>



## Jérôme Tricault, co-Président de Parfum des Oliviers

Société qui développe, assemble et commercialise des huiles alimentaires haut de gamme.

Créée en 2006, le Parfum des Oliviers produit des huiles haut de gamme développées par un grand chef français, Gérard Boyer. Après avoir séduit le marché français, notre vocation est de pénétrer les marchés internationaux avec un positionnement novateur et leader.

### Quelles ont été vos démarches pour protéger vos produits innovants ?

Afin d'initier une démarche de protection, il est nécessaire pour l'entrepreneur de déposer une demande de brevet en France, en se faisant accompagner par un cabinet spécialisé dans la rédaction des brevets. Quelques mois après le dépôt, nous recevons un rapport de recherche préliminaire, ce qui permet d'avoir une première opinion quant à la brevetabilité de l'invention que nous souhaitons protéger.

L'export reste une voie de démultiplication largement adaptée à l'innovation produite déposée en France. Il peut donc être important de protéger l'invention aussi à l'étranger afin d'éviter les copies locales. Pour agir efficacement, l'entrepreneur dispose de voies distinctes.

Il est possible d'étendre la demande française à l'étranger dans un délai de 12 mois à compter du dépôt français. Il faut tout d'abord choisir les pays dans lesquels nous souhaitons protéger notre invention en fonction de ses intérêts stratégiques, et également en fonction des résultats de la recherche.

Nous pouvons aussi opter pour un dépôt d'une demande PCT (Traité de coopération en matière de brevets). Il s'agit d'une demande de brevet international permettant de repousser le choix des pays à 30 mois après le dépôt français plutôt que 12 mois. La voie PCT permet de limiter les coûts lors de la phase de développement du produit.

## Se préparer en interne

### ● Mobiliser l'entreprise

Il faut positionner le PDG comme sponsor du projet : le dirigeant peut jouer un véritable rôle d'impulsion dans le processus. Un dirigeant ouvert à l'international doit savoir anticiper les évolutions et adapter ses objectifs pour ne pas subir l'internationalisation mais en être le maître d'œuvre. Il devra promouvoir le projet en interne, et mobiliser les équipes vers l'atteinte

d'objectifs quantitatifs et qualitatifs fixés sur les deux premières années. Ensemble, l'équipe définira l'organisation du lancement en respectant ces règles : penser petit, efficace, modulable et souple. Sur place, il vaut mieux concevoir une structure légère, organisée autour d'un chef de projet international tourné vers le succès de l'ouverture de nouveaux comptes à l'international.

- **Anticiper le budget**

Pour être assuré du succès de l'opération, il apparaît indispensable d'être capable d'anticiper les ressources disponibles et les besoins en matière de trésorerie afin de pouvoir appréhender les difficultés qui pourraient survenir ultérieurement au lancement. En clair, il s'agit de se préparer à perdre de l'argent dans le cas par exemple de risques extra-commerciaux, du type crises politiques, économiques, ou autres (catastrophes naturelles...). Le cash qu'il sera nécessaire d'injecter doit être évalué graduellement, en fonction des ressources disponibles et notamment des aides et assurances contractées.

- **Prévoir les contrats commerciaux et engagements**

Il nous paraît important de réaliser une mise en garde concernant les contrats qui engagent l'entreprise sur du long terme (par exemple, une exclusivité territoriale sur 5 ans, ou trop étendue) et cela spécialement lors de la phase de lancement.



## Jean Rauscher, Directeur Général d'Yseop

Yseop est un Editeur de logiciels d'intelligence artificielle

**Vous avez créé une vingtaine de filiales dans le monde ces dix dernières années. Comment peut-on lancer des opérations étrangères quand on ne dispose pas de millions d'euros de trésorerie ?**

C'est un raisonnement basé sur la nature du produit ou service à commercialiser qui doit permettre de déterminer la structure minimum à mettre en place pour démarrer une filiale dans un pays étranger. Par exemple, dans le cas d'une innovation technologique, une structure avec deux ou trois personnes est souvent suffisante. La clé est donc de démarrer lorsque vous avez trouvé le commercial très motivé et compétent pour prospecter efficacement et le responsable technique parfaitement formé à l'offre proposée.

Le reste (l'administratif, la logistique et le support) ne sont que labour et créativité. Le point clé est donc la disponibilité des ressources humaines qu'il faut être capable d'anticiper.



Avec un budget de 250 000 euros, c'est-à-dire un an de point mort en terme de trésorerie, il ne faut pas hésiter à ouvrir une filiale. La probabilité de réussite est très élevée. En revanche, il faut inclure dans la réflexion dès l'origine, la fermeture possible de la filiale au bout d'un an si les ventes n'ont pas décollé. Aucun engagement à plus d'un an ne doit être pris ou signé en phase de lancement. C'est la route du succès à l'export pour grandir sans jamais prendre le risque de se ruiner.

## A RETENIR

- **Les bonnes raisons d'y aller :** *l'export est une source de revenus multiples, le niveau de rentabilité sur les marchés export est attractif, il permet un enrichissement culturel et technique ;*
- **Choix du pays/de la région :** *il doit se faire en fonction du meilleur rapport [Gain potentiel x Niveau d'accessibilité]*
- **Choix des produits :** *deux approches sont possibles, l'approche « Optimisateur » ou « Spécifique » ;*
- **Stratégie de mise sur le marché :** *entre vente depuis la France ou présence physique sur le marché. Elle se définit en fonction des ressources disponibles ;*
- **Définition du positionnement :** *le positionnement de marché et le positionnement prix dépendent principalement de l'offre que l'entreprise souhaite promouvoir, et des spécificités du marché ciblé ;*
- **Mobilisation de l'entreprise :** *elle passe par le choix d'une équipe projet, par la levée des éventuels freins des collaborateurs et par un appui sur les forces vives de la société ;*
- **Budget :** *un seuil de trésorerie permettra de faire face aux éventuelles crises futures.*

## BOÎTES À OUTILS : conseils et pièges à éviter

- Le site d'UBIFRANCE propose 50 fiches pratiques en ligne téléchargeables : « Des questions sur l'export ? » : [www.UBIFRANCE.fr](http://www.UBIFRANCE.fr).
- Participer aux missions de prospection collectives. Elles offrent des gains de temps et de coût. Bien souvent, la venue d'une délégation d'entrepreneurs français auprès des clients locaux a un effet positif.
- Focaliser les efforts sur un marché ou un prospect. Il faut être raisonnable pour éviter les surcoûts.
- Ne pas négliger les prévisionnels afin d'anticiper un démarrage lent ou fastidieux de votre projet à l'étranger.
- Penser à protéger vos innovations : la protection de la propriété industrielle est essentielle à l'étranger.
- Pour un premier contact, la CCI apportera un premier diagnostic export de l'entreprise.
- Les Conseillers du Commerce Extérieur fournissent des témoignages d'entrepreneurs et organisent des parrainages pour les entreprises qui se lancent à l'international.
- Prendre le temps de bien préparer son dossier. Le dépôt en ligne d'un dossier auprès de la Coface prend 45 minutes, un dossier préparé permet d'anticiper la saisie.
- Les prestations d'UBIFRANCE sont payantes à un prix subventionné par l'Etat, à noter qu'elles peuvent être assurées par un contrat assurance prospection de la Coface.
- Les aides publiques fournies par UBIFRANCE, OSEO et la Coface sont compatibles entre elles.
- L'assurance prospection de la Coface offre une petite période de rétroactivité (couverture des dépenses engagées depuis le début du mois à la signature du contrat sur le mois en cours).
- Le cumul des assurances prospections pour différents pays contractées auprès de la Coface est possible.
- Derniers conseils : être patient, il faut du temps pour convaincre les interlocuteurs locaux et ne pas oublier que la concurrence existe. Pour réussir, penser à construire une stratégie qui tient compte des spécificités culturelles, mêmes celles des pays limitrophes ou francophones.





La phase de lancement à l'export se caractérise d'abord par la nécessité de confronter la stratégie définie à l'étape précédente avec la réalité du terrain. L'objectif est de confirmer la justesse du positionnement et du message marketing choisis auprès des prospects. En effet, recopier le modèle d'affaires qui a permis à l'entreprise de réussir sur le marché français sans l'adapter à la culture du pays d'exportation est souvent une erreur fatale. Quatre actions doivent donc être menées qui vont impliquer des choix.

## Le recrutement des hommes-clés

Qu'il s'agisse des hommes et des femmes qui vont lancer la filiale, ou bien de ceux qui vont sélectionner les partenaires distributeurs dans le pays choisi pour exporter, une bonne sélection est primordiale pour la réussite de l'entreprise à l'international.

### Les clés d'un bon recrutement :

- **Adapter le recrutement** à l'entreprise exportatrice et au marché ciblé : il faut se souvenir que chaque cas à l'exportation est unique, le recrutement dépend donc du marché de l'entreprise exportatrice.
- **Prendre en compte les forces vives de l'entreprise** : il s'agit de voir en interne si des personnes peuvent être associées de façon pertinente au projet, en termes de compétences ou de motivation notamment. A noter qu'il existe des formations aux techniques de l'exportation (incoterms, moyens de paiement internationaux...) dispensées par différents organismes.
- **Envisager le recrutement d'un agent local** : cette option présente l'avantage de permettre rapidement une compréhension des besoins locaux ainsi qu'une adaptation aux spécificités du marché ciblé. Le recrutement d'un chef de projet local, qui passe quelques mois à la maison mère (la durée varie en fonction de la technicité du produit à commercialiser) permet à la fois de préparer le plan de développement et l'adaptation de l'offre à la demande locale, mais aussi de le former et de l'adapter au fonctionnement de la société. Lorsqu'il revient dans son pays, il est accompagné par un cadre de la maison mère, ce qui permet à la fois l'accumulation et l'accroissement de l'expérience.
- **Personnaliser la relation** : dans le cas du recrutement d'un agent local, la personnalisation de la relation apparaît nécessaire pour assurer une pleine compréhension par l'agent de l'offre que l'entreprise souhaite promouvoir.

## Le recrutement en deux étapes-clés

### 1<sup>e</sup> étape :

Le recrutement du commercial/manager et du responsable technique. Le premier est souvent originaire du pays cible. Le second connaît parfaitement l'offre que la société souhaite promouvoir, il est donc idéalement issu de la maison mère en France.

Les bonnes questions à se poser : Pourquoi un bon commercial/manager dans le pays ciblé rejoindrait-il la structure ? Comment le motiver sur le long terme ?

La réponse peut être : le salaire, la participation aux résultats ou au capital de l'entreprise en cas de réussite, la qualité du challenge, en fonction de la personnalité du candidat.

### 2<sup>e</sup> étape :

Il faudra ensuite envisager rapidement de recruter une équipe rassemblant un responsable marketing (et ce particulièrement si le projet comporte une forte dimension innovante), un assistant commercial et un ingénieur pour assurer le support après-vente.



### **Karolyn Favreau, Managing director, Andrexen**

Editeur de logiciels en communication unifiée.

Nous avons démarré notre activité en 2007 dans un contexte national et européen plutôt morose ; très vite l'international est apparu comme un levier de croissance. Les solutions logicielles développées par Andrexen étant facilement adaptables, nous nous sommes rapidement lancés. Nous avons privilégié les zones émergentes où les clients sont plus « ouverts » et pragmatiques et n'hésitent pas à faire le choix d'une technologie innovante.

A ce jour Andrexen est présent dans 12 pays, et l'international a représenté 50% de notre CA en 2010.

### **Quels ont été les moyens déployés pour intégrer de nouveaux marchés ?**

Afin de limiter les risques et les frais, nous avons opté pour une démarche pragmatique en recrutant des agents commerciaux qui nous ont permis de définir nos zones prioritaires. Cela nous a permis de « sonder » plusieurs zones de développement à faible coût. Cette solution a l'avantage de proposer une certaine souplesse : flexibilité

du budget, la rémunération se faisant souvent à 100% en commissions, et facilité de rupture des contrats. Pour les aspects négatifs, il faut prendre en compte le temps conséquent à investir pour le recrutement, la formation, et l'accompagnement sur les premières prospections. Le profil type d'un agent « successful » est bien souvent quelqu'un qui croit au projet et accepte la rémunération par commissions, il est déjà bien implanté dans la région et bénéficie d'un bon carnet d'adresses de prospects pour faire du lobbying commercial. Pour nos agents les plus investis, Andrexen propose un intéressement au capital, et la mise en place de structures en local qui peuvent être considérées à terme comme des filiales.

Ainsi, en 2008, nous avons rencontré un agent potentiel pour l'Asie du Sud-Est, installé à Manille depuis plus de 10 ans et français d'origine. Cet ancien représentant d'un éditeur de logiciels proches de nos produits, nous a permis de créer un contact direct sur place. Après des réunions téléphoniques et visioconférences, un roadshow de 10 jours dans la région qui nous a permis de trouver des prospects qualifiés, nous avons signé en un an notre première référence locale : Indosat, 2<sup>ème</sup> opérateur télécom en Indonésie, notre plus belle référence à ce jour. Suivant la même démarche en Europe de l'Est, Andrexen a signé un contrat avec le 2<sup>ème</sup> opérateur slovène et notre agent est désormais investisseur dans la société.

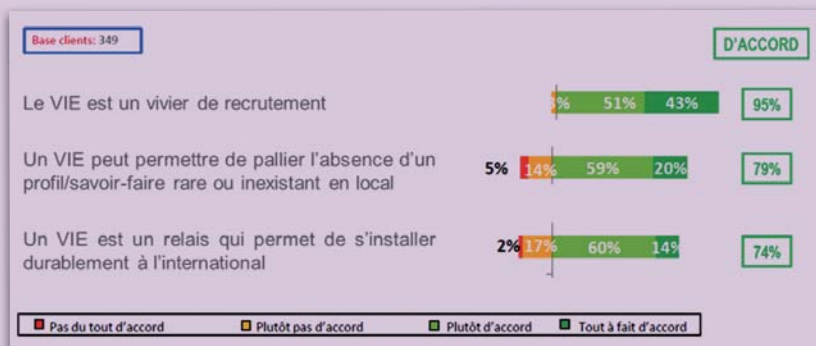
Passer par un agent permet de gérer les spécificités culturelles, comme les réunions à 25 personnes en Indonésie souvent déroutantes. Sur place, le plus important est de briser la glace dès le début et ne pas se laisser avoir par les clichés comme l'« arrogance française » ou le traditionnel « les français parlent mal anglais ».

## Quid du VIE ?

Formule RH originale, le Volontariat International en Entreprise permet aux entreprises de confier à un jeune de 18 à 28 ans, une mission professionnelle à l'étranger d'une durée de 6 à 24 mois. La gestion administrative et juridique (aspects contractuels, rémunération et protection sociale) est gérée par UBIFRANCE. Cette formule offre une certaine souplesse. L'entreprise peut librement décider des missions confiées au jeune (études de marché, prospection, participation à la création d'une structure locale, etc.). Le VIE représente un investissement limité pour un gain de compétences et une présence assurée sur le marché étranger.

Le VIE s'adresse à toutes les entreprises de droit français souhaitant se développer à l'étranger et jouissant d'une structure d'accueil (filiale ou partenaire) dans le pays visé pour encadrer le jeune volontaire. UBIFRANCE peut aussi proposer le portage, par un grand groupe Français installé dans le pays visé ou des possibilités d'hébergement au sein des Chambres de Commerce Françaises à l'étranger, des Missions économiques UBIFRANCE ou via le réseau des Conseillers du Commerce Extérieur de la France.

Pour trouver un VIE, le site : [www.civiweb.com](http://www.civiweb.com) rassemble toutes les informations de cette formule et l'ensemble des profils des candidats.



Etude menée par l'institut CSA auprès de 349 entreprises ayant mis en place une mission VIE en 2008-2009

<http://www.UBIFRANCE.fr/formule-vie/vie-en-bref.html>

## La structure à mettre en place

Le choix des locaux va entre autres dépendre des recrutements et d'une décision de bon sens qui ne pose en général pas de problème. Le choix du type de structure et du canal de commercialisation est plus épineux. Il implique de choisir entre voie de commercialisation directe ou indirecte.

- **Le réseau de distributeurs** : les entrepreneurs français ont souvent tendance à choisir ce canal, car il est le moins coûteux et le moins risqué. C'est une bonne décision si l'offre à promouvoir n'est pas trop innovante et ne nécessite pas d'« évangéliser » pour convaincre le marché de la pertinence de l'offre.
- **La création d'une filiale** : dans la plupart des cas, la différenciation est nécessaire, et passe par l'innovation. Celle-ci requiert la présence sur le terrain d'une équipe dédiée, salariée de l'entreprise. La création d'une filiale devient alors logique et nécessaire pour réussir.
- **La structure juridique** : il convient de s'interroger sur les conséquences en termes d'image de l'entreprise auprès des clients que donne l'absence de structure juridique locale. On crée souvent une filiale simplement pour montrer la détermination de l'exportateur à s'implanter dans le pays. Le choix de la

structure juridique est important car il aura des conséquences sur la gestion. Par exemple, il est plus facile de s'implanter sur le marché allemand avec une structure de droit allemand qu'avec une structure étrangère.

- **La structure administrative** : en ce qui la concerne, sous-traiter l'ensemble des fonctions non-stratégiques à des prestataires extérieurs est logique. Ainsi, la comptabilité sera par exemple probablement confiée à un prestataire externe.



## Valérie Tandeu de Marsac, Avocate Associée, Cabinet Jeantet & Associés

### Comment envisager un partenariat local ?

Il peut être tentant de créer une structure juridique commune avec un partenaire local. Souvent le distributeur local le propose. Mais cette formule n'est pas sans risque, aussi bien sur le plan juridique que financier et opérationnel. La formule 50/50, en particulier, est à déconseiller. Dans tous les cas, les contrats doivent faire l'objet d'une réflexion préalable approfondie, pour envisager non pas la situation présente mais son évolution possible dans le futur.

#### En résumé :

	Avantages	Inconvénients
<b>Commercialisation directe</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Vente directe à l'export</li> <li>● Agent commissionné</li> <li>● Bureau de vente</li> <li>● Filiale à l'étranger</li> </ul>	Pas d'intermédiaires Maîtrise de la politique commerciale Connaissance du marché et lien avec la clientèle Avantages fiscaux	Gestion des risques Gestion du SAV Dépendance au champ réglementaire local
<b>Commercialisation indirecte (par des intermédiaires)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Importateur-distributeur</li> <li>● Transfert de technologie</li> </ul>	Risques transférés sur l'importateur Possibilité de stockage et SAV après formation de l'équipe locale	Pas de lien avec la clientèle Performances dépendantes des intermédiaires
<b>Commercialisation en coopération</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Importateur-distributeur</li> <li>● Transfert de technologie</li> </ul>	Connaissance du marché Maîtrise de la politique commerciale Renforcer la notoriété de l'entreprise	Coûts fixes Engagement sur le long terme Dépendance au champ réglementaire local Avoir des process transférables



## Le marketing « gagnant »

Après avoir défini les bases, il faut aller chercher les premiers clients et vérifier l'efficacité du message marketing face à la concurrence. Différentes actions sont possibles pour parvenir à ces objectifs :

- **Participer à des salons professionnels** : c'est la méthode la plus rapide. Elle permet de parler à une centaine de clients chaque jour et de comprendre si les messages et arguments de vente sont bien adaptés à la culture du pays. L'erreur à ne pas commettre serait peut-être d'aller sur des salons trop généralistes qui s'adressent davantage à des marques connues. L'idéal semble de se concentrer sur les « trade-shows » plus petits, où les visiteurs sont moins nombreux, mais où plus de 50% d'entre eux sont qualifiés et constituent des clients potentiels.
- **Se tourner vers UBIFRANCE et les missions économiques locales** : pour trouver des partenaires ou clients potentiels. Pour un coût raisonnable, UBIFRANCE peut organiser de nombreux rendez-vous ciblés, notamment lors d'un salon, afin d'éviter les doubles déplacements. Par la suite il faut suivre les contacts générés lors des salons ou des missions de prospection, les qualifier, les relancer et exploiter les plus prometteurs.
- **Adapter le matériel marketing** : bien sûr, l'ensemble du matériel marketing, y compris le site Internet, doit être parfaitement traduit afin que l'entreprise rassure quant à sa capacité d'intégration sur son nouveau marché.
- **Définir une politique de prix des produits ou services commercialisés pertinente** : elle doit être cohérente avec l'offre de la concurrence et avec le positionnement choisi par l'entreprise exportatrice et être testée auprès de contacts locaux.
- **Mettre en valeur l'image française** : dans la démarche de l'export, il est toujours utile de se poser la question de l'opportunité et de la pertinence de la mise en valeur de l'image française : faut-il valoriser l'image française, ou au contraire la dissimuler ? Et si l'on souhaite la mettre en valeur, quand le faire ? A l'occasion de salons à l'étranger par exemple, UBIFRANCE rassemble les exposants qu'elle accompagne sous un « pavillon France » afin de donner une meilleure visibilité et valoriser « le made in France ».

### Comment « booster » les ventes ?

Une fois les premières structures mises en place, le défi est de signer les premières affaires le plus rapidement possible. Bien sûr, l'opportunisme est nécessaire mais il ne doit pas trahir la stratégie de croissance choisie. Plusieurs approches peuvent « booster » les ventes :

- **Définir une première référence** : elle est fondamentale car sans première référence dans le pays, les ventes sont bloquées. Ainsi, il peut être stratégique d'offrir des produits, des échantillons ou de proposer des conditions très spéciales pour conclure une vente ;
- **S'appuyer sur des alliances** : une alliance avec un acteur plus important et déjà implanté est à envisager, surtout si des références communes existent en France et que l'offre de l'entreprise exportatrice peut aider l'entreprise déjà installée à se différencier de la concurrence. Dans la pratique, cela ne doit pas conduire à une couverture de l'ensemble du marché, mais permet de développer une valeur ajoutée sur un créneau de marché ;
- **Adapter une petite partie de l'offre de la PME exportatrice à un besoin local** : si cette piste est souvent ignorée, elle s'avère pourtant efficace pour acquérir rapidement des références sur un nouveau marché, et par la suite pour vendre une offre plus complète. En général, les entreprises partent d'une technologie ou d'un savoir-faire pour ensuite les décliner en une gamme de solutions répondant aux besoins d'une clientèle ciblée. Dans une phase de conquête de marchés, il faut savoir se distinguer en proposant un nouveau produit ou service qui se base sur la même technologie ou le même savoir-faire que la maison-mère, mais présente une solution adaptée à la demande locale du pays d'exportation. Les grands acteurs n'ayant pas la souplesse d'adapter leur offre à un besoin particulier, cette stratégie permet aux PME d'éviter la concurrence, et de se différencier avec simplicité mais efficacité. Le suivi des ventes et le SAV sont également des détails à prendre en compte pour fidéliser la nouvelle clientèle ;
- **Dématérialiser le processus de vente** : il s'agit d'éviter la multiplication des rencontres physiques avec le client pour obtenir un bon de commande. Plusieurs technologies modernes permettent ainsi d'industrialiser les ventes, et d'augmenter la productivité des commerciaux, en fonction du contexte de l'entreprise et de la nature de son offre. A l'international, ce point est d'autant plus crucial que les frais de déplacement peuvent devenir plus importants que les salaires ;
- **Démarcher les filiales de vos clients nationaux pour en faire vos premiers clients export** : soit en suivant vos anciens contacts en France qui ont pris des responsabilités dans les structures à l'étranger (il n'est pas rare que dans les grands groupes le plan de carrière des collaborateurs les mène à l'étranger). Soit en vous faisant indiquer par vos interlocuteurs en France les noms des interlocuteurs locaux et le schéma des décisions locales.



## Guillaume Loth-Demay, Président de SIC Solutions

Fabricant de cloisons techniques amovibles principalement pour l'industrie et l'aménagement d'espaces.

### Comment avez-vous fait pour réaliser 15% de votre chiffre d'affaires à l'export avec des coûts maîtrisés ?

La clientèle de SIC solutions est à 75% composée de grands groupes industriels présents à l'étranger. Aussi, pour nous permettre de développer notre chiffre à l'export et d'avoir connaissance de projets à l'étranger, nous veillons à conserver le contact avec nos interlocuteurs techniques de ces grands groupes avec lesquels nous avons travaillé en France et qui ont été mutés à l'étranger.

De plus, nous questionnons nos contacts en France afin de connaître les noms de leurs homologues dans leurs filiales et les schémas de décisions locaux. Ensuite, nous les démarchons depuis notre siège pour connaître leurs besoins et répondre à leurs demandes. Grâce à la relation de confiance construite avec ces interlocuteurs, soit en ayant travaillé directement avec eux en France, soit en ayant des références dans leur groupe, il est plus facile, à distance, d'obtenir toutes les informations sur les projets.

Ainsi, nous ne nous déplaçons que dans le cas de projets qualifiés. Cette méthode nous permet d'économiser les frais de prospection, qui sont très importants à l'export et se caractérisent par un taux de retour incertain, et de n'engager des frais de déplacement de nos équipes commerciales et techniques que sur des projets identifiés. Nous avons ainsi développé un chiffre à l'export avec des coûts de prospection maîtrisés et limités.



## Philippe Tapie, Président Directeur Général de Haut Médoc Sélection

Négociant en vins.

### Comment mettre en valeur les produits français à l'étranger ?

L'atout "France" et les valeurs qui y sont attachées sont dans certains domaines, et en particulier celui du luxe, un avantage concurrentiel indéniable. Dans notre domaine de compétence, les Grands Crus Classés du Bordelais, le pouvoir d'attraction de la région et de son histoire est extrêmement fort. Il n'est pas rare d'arriver au fin fond d'une province chinoise, ou américaine, et de voir les visages s'illuminer rien qu'à l'évocation du nom Bordeaux. On est ainsi tout de suite associé à une image de qualité.

Notre patrimoine historique et notre savoir-faire unique dans certains domaines sont de vrais moteurs pour le développement de notre activité à l'export. Une autre spécificité dans notre domaine est l'existence d'un réel esprit de conquête, directement lié à

l'idée d'un art de vivre à la française. Là encore, il s'agit de s'appuyer sur une image qui dans certains cas peut faire rêver et donner envie, y compris face à des cultures différentes. Un dernier point fondamental doit être précisé : se référer à des valeurs historiques et traditionnelles ne signifie pas pour autant se baser sur des « vieilleries poussiéreuses » ou sur des notions complètement obsolètes. Tradition et histoire peuvent également être synonymes d'innovation, et de dynamisme de la démarche export. Il est donc essentiel de ne pas négliger des évidences, qui très souvent sont juste sous nos yeux, afin de savoir faire la différence.

## Anticiper les risques

Toute opération de croissance comporte des difficultés, et décider de s'implanter à l'international c'est s'engager à s'exposer à des risques divers : commerciaux et extra-commerciaux. Il est donc essentiel pour tout entrepreneur engagé à l'export de se protéger pour sécuriser ses opérations.

### CONSEILS D'EXPERT...

Le rôle d'Axa Entreprises vis-à-vis de nos clients chefs d'entreprise est d'analyser les risques qu'ils courent dans un environnement donné, de les conseiller pour prévenir les risques identifiés, de limiter leurs conséquences dans l'hypothèse où ces risques se réalisent et enfin, de leur proposer d'externaliser ces risques en dehors de leur bilan. Lorsqu'une entreprise réalise un projet à l'étranger, le plus souvent son activité reste la même, ses risques restent donc identiques. En revanche ce qui change c'est l'environnement dans lequel son activité s'exerce : environnement légal, fiscal, social. Le rôle des experts est alors de bien connaître cet environnement pour conseiller le chef d'entreprise et lui faire prendre conscience que l'assurabilité des risques n'est pas la même partout.

Etre couvert pour tel ou tel scénario en France ne présuppose pas d'un traitement identique dans d'autres pays :

- Parfois parce que les garanties n'existent pas en local : la responsabilité civile professionnelle est par exemple un concept assurantiel peu ou pas connu dans certains pays d'Afrique du Nord, où pourtant bon nombre d'entreprises françaises développent des activités ;
- Parfois aussi parce que le risque relève d'un traitement différent : le spectre des assurances obligatoires n'est pas le même partout, de même que l'obligation ou pas de souscrire à certaines garanties fournies par des pools étatiques ou assimilés (catastrophes naturelles, attentats) ;

- Parfois enfin parce que le risque n'est pas ou plus assurable en standard : au Japon, l'indemnisation en cas de tremblement de terre n'est pas prévue par les contrats standard et la couverture de ce risque sera plutôt souscrite de façon spécifique. Elle est assez peu répandue.

Dans un second temps, il faut s'informer de l'impact du système juridique local sur le coût d'un litige, un élément bien souvent ignoré par les chefs d'entreprises. A titre d'exemple, la mise en cause d'un problème de responsabilité sur le produit et l'accusation portée sur le dirigeant personne physique dans le cadre de son mandat de mandataire social demandent une politique de prévention bien préparée. Il est indispensable d'identifier ces aggravations de risques, de les mesurer, de définir les bonnes adaptations de garantie et s'assurer de l'assimilation de la démarche prévention requise. Il est donc très important de développer une expertise sur ces sujets et de disposer d'une implantation directe ou indirecte dans les principaux pays d'exportation. Axa est aujourd'hui présent directement ou représenté dans 90 pays. Ce qui lui permet d'être capable d'apporter, en plus de la capacité à analyser les risques, une expertise dans l'accompagnement vers l'exportation.

Les entrepreneurs doivent être accompagnés par leur assureur au moment de la mise en œuvre des principales décisions d'exportation. Quelques exemples : l'entreprise décide d'envoyer un salarié pour une mission de longue durée à l'étranger, elle décide d'acheter un stock de marchandises dans un pays étranger et de confier ce stock à un tiers, elle achète une machine pour fabriquer, elle construit un bâtiment, elle recrute des salariés localement, elle passe un premier contrat avec une entreprise étrangère ou enfin crée une joint-venture ou une filiale dans un pays. L'assureur pourra ainsi valablement accompagner toutes ces décisions importantes et analyser la problématique des risques causés ou subis dans le pays considéré.

Il proposera alors soit l'émission d'un contrat global sur l'ensemble des pays exploités, soit l'émission d'un contrat dans chaque pays et coordonner l'ensemble des contrats proposés, pour éviter les lacunes ou les doubles garanties. Le chef d'entreprise sera totalement sécurisé dans son activité.

## A RETENIR

- **Recruter de façon pragmatique** : *prendre en compte les forces vives de l'entreprise et recruter localement (un chef de projet par exemple) ;*
- **Choisir la structure et le canal de commercialisation** *en fonction des coûts, de l'offre de l'entreprise, et des spécificités du marché local ;*
- **Mettre en place une stratégie marketing efficace et adaptée aux besoins et à la demande du marché visé ;**
- **S'assurer pour sécuriser son activité.**

Une fois l'opération lancée, une relation régulière et suivie entre le siège et la filiale à l'étranger doit être instaurée pour s'assurer de la bonne réalisation des objectifs. La route vers le succès repose sur la mise en place d'un dialogue favorable au contrôle et à l'amélioration globale de la stratégie de l'entreprise. Le retour d'expérience de l'étranger doit permettre à la société de dégager les bonnes pratiques pour s'adapter au marché mondial.

### Le contrôle de la réalisation des objectifs

Les objectifs d'un développement à l'international peuvent se résumer en quelques mots : développer le chiffre d'affaires et la rentabilité, tout en exerçant un niveau de contrôle élevé.

Le développement du chiffre d'affaires est normalement la conséquence du travail en amont de préparation et de lancement. La création d'un bénéfice procède de deux règles d'or :

- Créer ce bénéfice à court terme (idéalement 9 mois). Si le bénéfice ne vient pas, quel intérêt à se développer à l'export ?
- Engager des dépenses d'investissement et de fonctionnement par palier. L'économie relative de moyens est cruciale.

S'il n'y a pas de bénéfices, il faut rapidement se poser la question de l'exécution d'un plan B, plan qui aura été idéalement préparé à l'avance (arrêt, modifications opérationnelles).

A noter que la confiance implique le contrôle. Il faut donc absolument contrôler la nomination :

- Des prestataires financiers locaux (experts comptables et CAC) ;
- De certains directeurs fonctionnels (la maison mère doit parfois les imposer ou a minima exercer un droit de veto).

### Le rôle déterminant de la structure centrale

La maison mère, structure centrale, joue un rôle déterminant dans le développement de la structure locale. La nature de son aide peut être résumée comme suit :

- **Capacité d'écoute du local** (ex : problèmes business, de management, de situation pays / marché)
- **Accompagnement à la montée en charge**

La capacité d'écoute implique de dégager du temps et de disposer d'une certaine ouverture d'esprit. La tentation est grande, avec la distance, de ne plus établir de liens physiques ou, a minima, téléphoniques.

Ceci d'autant plus que le local a un rôle de révélateur. En remontant les meilleures pratiques locales, il peut devenir un aiguillon, une mouche du coche. Le local voit le central avec un certain recul. Il en voit les qualités mais aussi les défauts.

Par expérience, nous recommandons au moins un point téléphonique hebdomadaire et un point physique mensuel entre le central et le local.

Plus encore, le management d'une entité locale est souvent complexe. Il peut remettre en cause des produits, des services, des processus de la maison mère. De fait, le local doit idéalement être représenté par un Directeur Fonctionnel au Comité de Direction. Ceci permet d'avoir un processus d'information / validation efficace, au plus haut niveau de l'organisation. A cet égard, il est très utile de recruter au sein de la maison mère avec des personnes des pays locaux dans laquelle elle a investi. Ceci permet, outre le développement de la diversité, d'établir des ponts plus solides avec le local.

Chacune des directions fonctionnelles de la maison mère va donc avoir un rôle d'accompagnement de la structure locale. Il est très important que ces différents ponts, coordonnés par un manager « officier de liaison », soient documentés. L'écriture des processus permettra, le moment venu, de les faire évoluer et d'en tirer des leçons en cas de succès, comme en cas d'échec.

## CONSEILS PRATIQUES

### Accompagner la montée en charge du local

La montée en charge du local doit être accompagnée par le central. Elle revêt plusieurs aspects :

- L'appui commercial en avant-vente et en vente ;
- La veille concurrentielle et la R&D ;
- L'adaptation de produits et de services ;
- La production, la livraison et le stockage de produits ;
- Le recrutement de personnes clés en local ou central ;
- La mise en place d'un système d'information ;
- L'avance de trésorerie.

### Outils de contrôle

Parmi les instruments de contrôles importants, notons le suivi de la trésorerie, la gestion du change et le reporting à la maison mère :

- La gestion de la trésorerie doit idéalement être effectuée dans la monnaie de la maison mère. Le cash doit pouvoir être remonté sur le marché national ;
- La couverture de change, bien que coûteuse, peut être utile. Une règle à adapter à chaque business : couvrir environ deux tiers de son exposition à la devise ;
- Le système de reporting doit être industrialisé via une procédure écrite (guide). Ce reporting doit régulièrement être audité sur le terrain, pour s'assurer qu'il n'existe pas d'écart entre celui-ci et la réalité ;
- Conseil pratique : le DG doit contrôler (ou faire contrôler) les notes de frais de la filiale.

La principale difficulté ici est de laisser une certaine marge de manœuvre au local pour lui permettre de réaliser cette évaluation, tout en conservant un contrôle au niveau central.



### José Jacques-Gustave, Directeur Général et Fondateur de G2J vidéoconférence

G2J.com est un des leaders mondiaux de solutions d'Audio et de vidéoconférence professionnelle.

### Quelles sont les zones géographiques où G2J opère ?

C'est en 1994 que G2J a été créée en Martinique, pour pallier aux difficultés de communication entre les départements et territoires d'Outre-Mer et la métropole. La dimension internationale de G2J est liée à différents facteurs, en premier lieu la répartition de ses bureaux sur 3 continents. La société compte aujourd'hui un bureau dans chacun des DOM, un à Shanghai et un en France, permettant à G2J de couvrir l'ensemble des fuseaux horaires et d'offrir aux clients un service 24 heures sur 24. Plutôt que de multiplier les bureaux, G2J s'est également appuyé sur un vaste réseau de salles de vidéoconférence et de téléprésence qui contribue à sa dimension internationale. Le réseau de G2J compte en effet 4 500 salles dans plus de 1 800 villes et 110 pays. Enfin, G2J c'est un portefeuille de 700



clients répartis dans le monde entier. Les sièges et filiales de l'ensemble des clients de G2J offrent à l'entreprise une présence sur tous les continents.

## **De quelle manière cette internationalisation a-t-elle été gérée par G2J ?**

Rester en contact avec ses équipes et recréer des processus de travail efficaces, assurer la formation des salariés présents sur les sites distants, communiquer avec des clients à l'autre bout du monde, ou recruter les meilleurs talents où qu'ils soient, autant d'interrogations qui se sont posées à G2J dans le processus d'internationalisation de son activité.

Les solutions professionnelles de communication à distance, et plus précisément de vidéoconférence, ont apporté une réponse concrète et efficace. Grâce à la vidéoconférence, qui a garanti la continuité de l'activité en effaçant les distances, l'internationalisation n'a pas été synonyme de rupture pour G2J.

En interne, la technologie de vidéoconférence est utilisée pour de multiples usages et notamment les réunions mensuelles d'équipe, les réunions commerciales hebdomadaires, les entretiens annuels d'évaluation ou encore les formations commerciales que les équipes de Shanghai et de Martinique peuvent suivre comme si elles étaient présentes dans les bureaux de Paris. Saviez-vous que nous retenons 10% de ce qu'on lit, 20% de ce que l'on entend et 50% de ce que l'on voit et entend ? En adoptant la vidéoconférence, les réunions en interne ont gagné en efficacité, en interactivité et en dynamisme.

La vidéoconférence est également utilisée pour communiquer avec les clients, notamment par les équipes techniques qui assurent le bon déroulement des conférences et interviennent à tout moment à la demande du client. La vidéoconférence permet aux experts techniques de créer de vraies relations de confiance. La relation est personnalisée, et donne l'image d'une entreprise proche de ses clients. G2J crée ainsi plus facilement des rapports de confiance avec ses interlocuteurs où qu'ils soient.

## **Les impacts à moyen terme sur la structure centrale**

Les impacts d'un développement international sont très importants sur la structure centrale.

En matière de gouvernance et d'organisation, la structure centrale peut devenir elle-même internationale via :

- Un Comité de Direction international animé en anglais ;

- Des flux de salariés qui peuvent être recrutés en local ou à l'inverse en central, pour créer des ponts entre local et central mais aussi pour créer des parcours de carrière les plus motivants possibles ;
- Une localisation qui peut évoluer, pour des questions logistiques ;
- Une communication interne et externe adaptée.

Les processus partagés entre le local et le central (ex. adaptation de produits) peuvent transformer les pratiques business de la maison mère. Par exemple, transformer le processus de développement de nouveaux produits pour que ceux-ci soient plus facilement adaptables au marché mondial.

Le central doit être capable d'accompagner un développement au-delà d'un premier pays, pour :

- Rechercher une taille critique sur un marché donné ;
- Développer la zone à partir d'un pays ;
- Dégager des économies d'échelle (ex. partage des frais de siège) ;
- Optimiser sa fiscalité (ex : réduction du taux d'IS – Les grands groupes ont un taux d'IS moyen de 8%).

Il doit également savoir démultiplier rapidement un business à succès. Si le local est rapidement bénéficiaire, il faut ouvrir d'autres pays en parallèle, sans attendre plusieurs années.

Sur une note moins optimiste, le central doit aussi reconsidérer son échelle de risque et de fait, être capable de gérer l'échec possible. A l'international, on peut considérer, en étant bien préparé, avoir une chance sur trois de réussir et une chance sur trois d'échouer.

Le talent de la maison mère doit être de reconnaître un échec le plus rapidement possible et d'arrêter ou de mettre en sommeil l'activité locale en gardant une structure juridique coquille vide.



## François Bieber, Président et Fondateur de C2B NetAffiliation

Plate-forme de gestion de la publicité on-line à la performance.

Nous avons commencé à aller à l'international dès notre 3ème année d'existence. Nous étions persuadés que c'était une nécessité stratégique, mais nous n'avions aucune expérience dans le développement international.

Notre approche a donc été « prudente et raisonnable » : nous avons choisi un marché plutôt ouvert, à proximité et pour lequel nous pensions pouvoir recruter

plus facilement des personnes compétentes, l'Espagne. N'ayant pas de gros moyens, nous avons d'abord pris un stagiaire pour évaluer les opportunités. Cela n'a pas donné de résultats en termes de business, mais cela nous a permis de valider le bien fondé d'aller à l'international. Nous avons alors recruté un commercial pour développer l'activité en Espagne. Les résultats sont arrivés assez rapidement et nous avons renforcé les équipes au fur et à mesure du développement de l'activité.

### **Cette première démarche en Espagne vous a-t-elle incité à poursuivre votre développement à l'étranger ?**

Ce premier essai concluant nous a permis d'identifier d'autres opportunités dans d'autres pays. Nous y sommes allés toujours assez prudemment, en recrutant d'abord un commercial, puis en renforçant progressivement l'équipe pour rendre notre activité durable. Au bout de 2 ans et 4 nouveaux pays, nous avons pu adopter une stratégie plus agressive, mais également plus rentable : nous constituons une petite équipe de 2-3 personnes pour démarrer dans un nouveau pays. En démarrant directement avec une équipe plus construite, nous avons une meilleure efficacité et plus de rentabilité. Plus le temps passe, plus l'expérience apportée par chaque pays nous donne des armes pour notre développement international.

Pour le dernier pays où nous nous implantons, nous prévoyons de recruter plus de 10 salariés en 6 mois. 5 ans après notre première tentative d'internationalisation, nous sommes présents dans plus de 15 pays en Europe et en Amérique du Sud et nous faisons plus de 50% de notre CA à l'international. Notre internationalisation nous donne bien plus de solidité et de résistance aux crises locales.



### **Alexandre Gérard, Président Directeur Général de Chrono Flex**

Société de fabrication et réparation de flexibles hydrauliques sur site.

Ouvrir une société en Belgique n'est pas de tout repos pour un étranger. L'obtention du numéro de TVA nécessaire pour exercer une activité est souvent le parcours du combattant.

Finalement, nous avons lancé notre activité avec une petite équipe de 4 personnes après les avoir formées en France durant un mois. L'objectif est d'y implanter notre modèle à succès développé en France.

## Votre entreprise a-t-elle fait face à des difficultés ?

Notre concurrent local, qui ne souhaitait pas nous voir intervenir sur ce marché, a entièrement débauché à prix d'or toute notre équipe. Malheureusement, il n'existe pas de possibilité sérieuse d'intenter une action de débauche massive et de concurrence déloyale contre notre confrère, car la jurisprudence est peu favorable, contrairement à la France où nous aurions probablement eu gain de cause.

## Comment avez-vous géré cette épreuve ?

Nos décisions furent alors d'assurer la gestion de l'activité développée lors de notre période de lancement avec nos équipes françaises frontalières et de garder la structure juridique en veille de manière à préparer notre retour. Dans les faits, le coût de maintien de la structure est faible en considération des coûts de clôture et de réouverture.

### A RETENIR

- **Assurer un suivi régulier** : *contrôler l'avancée du projet, en analysant les écarts entre les objectifs fixés et les résultats effectivement obtenus.*
- **S'enrichir de l'expérience du local** *pour perfectionner sa stratégie.*
- **Construire une relation gagnant-gagnant** *entre le central et le local.*
- **Anticiper les impacts** *à moyen terme du processus d'exportation sur le central.*
- **Prendre en compte le risque d'échec.**

*Si l'international vous apparaît comme un défi, les nombreux témoignages et conseils de ce guide sont là pour vous montrer qu'il est possible de le relever.*

*En préparant une bonne approche des marchés ciblés, en s'entourant d'une équipe motivée et formée et en s'appuyant sur les structures qui sont là pour vous aider, la route vers les marchés étrangers s'ouvre à vous.*

*Toutes les idées et conseils pratiques de ce guide sont bien évidemment à adapter à la situation de chaque business. Chaque cas est particulier, c'est ce qui fait le sel d'une démarche internationale. C'est la raison pour laquelle nous insistons pour que tout dirigeant qui souhaite aller à l'international prépare bien son aventure et maîtrise à l'avance et au mieux ses risques. Les membres de la Commission Internationale de **CroissancePlus** sont bien entendu prêts à aider les dirigeants qui veulent se développer à l'international.*

*Nous espérons que ce guide pratique suscitera en vous l'envie d'entreprendre à l'étranger et saura vous être utile dans votre première réflexion sur l'export.*

**Jean Rauscher et Hubert Reynier**  
Co-Présidents de la commission Internationale  
et les membres de la commission



Afin de pouvoir créer un guide de qualité, nous nous sommes appuyés sur l'expertise et sur l'expérience de nombreux membres de **CroissancePlus**.

Nous tenons à remercier particulièrement nos partenaires UBIFRANCE et AXA pour leur accompagnement.

Merci aux membres de la commission Internationale pour leur relecture et leurs conseils.

Merci à nos entrepreneurs témoins : Karolyn Favreau, Andrexen, Valérie Tandeau de Marsac, Jeantet & Associés, Jean Rauscher, Yseop, Guillaume Loth-Demay, SIC Solutions, Stéphane Loutit, Sciforma, Alexandre Gérard, Chrono Flex, Jérôme Tricault, Parfum des Oliviers, François Bieber, C2B NetAffiliation, Philippe Tapie, Haut Médoc Sélection, Vincent Fabié, Eclosing, José Jacques-Gustave, G2J vidéoconférence.

Merci à Amandine Rouveyrol pour ses recherches et la coordination de ce guide.

Un guide produit par **CroissancePlus**  
en partenariat avec :





Ne pas jeter sur la voie publique

Ce document est éco-conçu. Il est imprimé sur un papier 100% recyclé. Son empreinte climatique est mesurée et réduite



**CroissancePlus**   
GRANDIR ENSEMBLE  
[www.croissanceplus.com](http://www.croissanceplus.com)