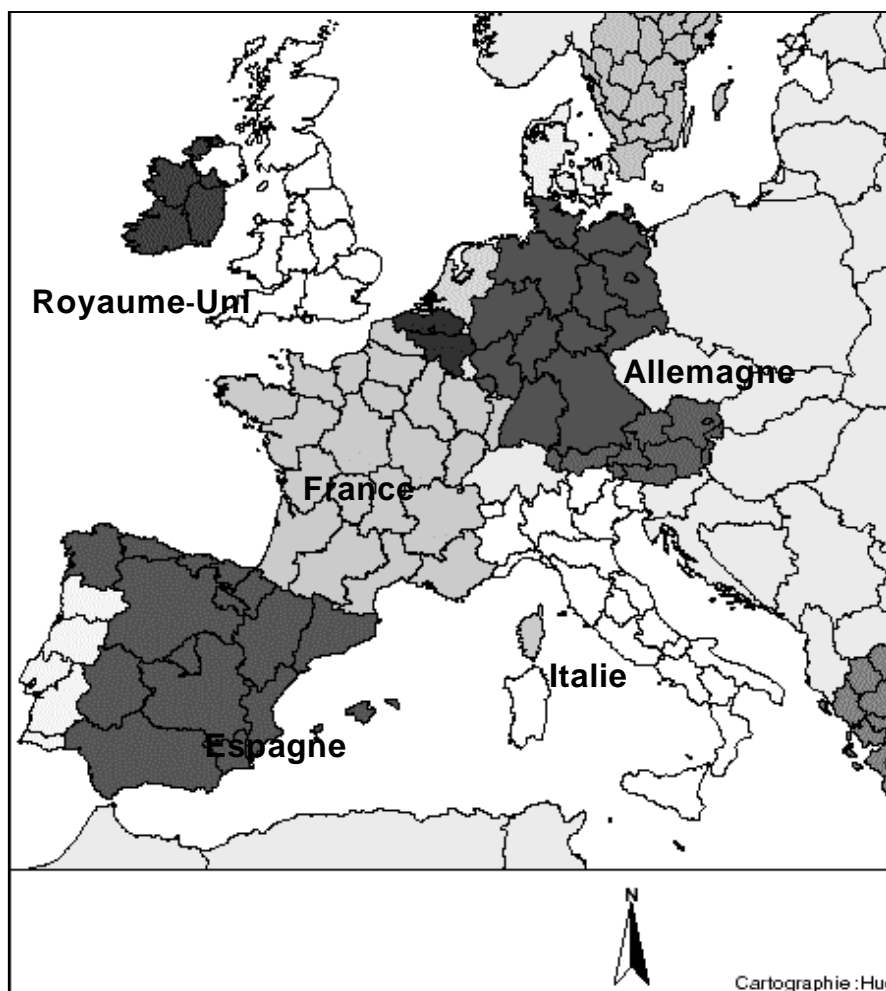




500 P.M.E EUROPEENNES FACE A L'EXPORT :



QUELLES METHODES POUR REUSSIR ?

Pour tout renseignement complémentaire, vous pouvez contacter :
Novalys, 11 bis rue de La Planche, 75007 PARIS
tel : 01/42/22/40/06 ; fax : 01/42/22/20/88



I- Quels comportements export pour les PME ?

I.1. L'Union Européenne plébiscitée

Proximité ne rime pas forcément avec facilité : exporter sur les marchés européens ne vous dispense pas d'une préparation soignée

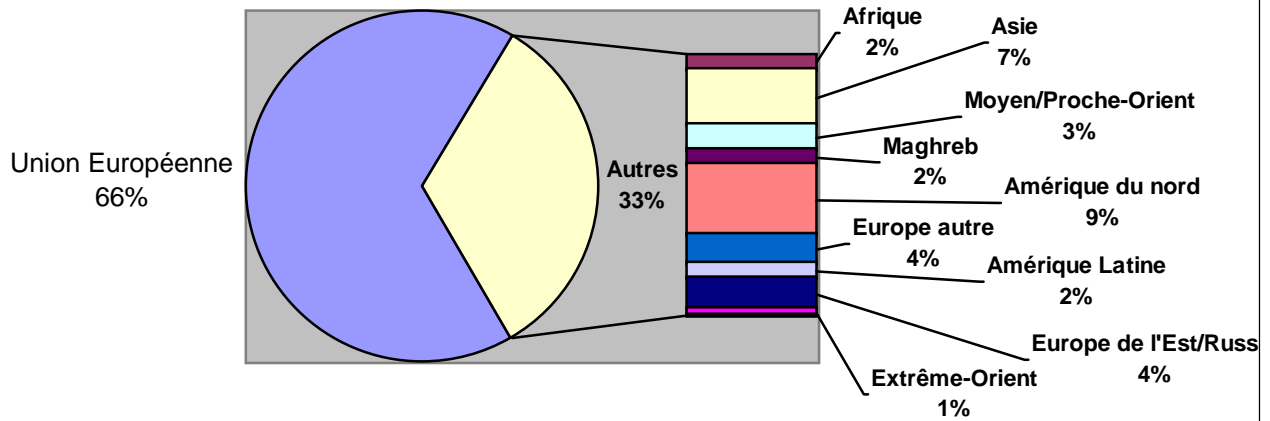
- ✓ En termes de **présence** comme de **perspectives de développement**, **l'Union Européenne est le principal marché export des PME européennes.**

Cette situation se justifie par un certain nombre d'éléments plus ou moins vérifiés et plus ou moins rationnels, qui viennent alimenter l'opinion que se font les PME des marchés qui les entourent :

- la proximité géographique, historique, et culturelle pour certains marchés : facteurs a priori rassurant bien que peu rationnels
 - les similitudes apparentes entre les différentes habitudes de consommation et les circuits de distribution
 - l'absence de barrières douanières
 - la simplicité et le moindre coût des transports
 - la proximité géographique rendant les coûts de prospection moins importants à première vue
- ✓ Mais il est aussi important de souligner que **les pays de l'Union Européenne constituent également la 1ère zone d'échec à l'export.** Les raisons principales :
- le niveau d'exigence élevé des clients et consommateurs
 - le niveau élevé de la concurrence
 - des disparités culturelles dans les modes de travail
 - des disparités dans les modes de consommation

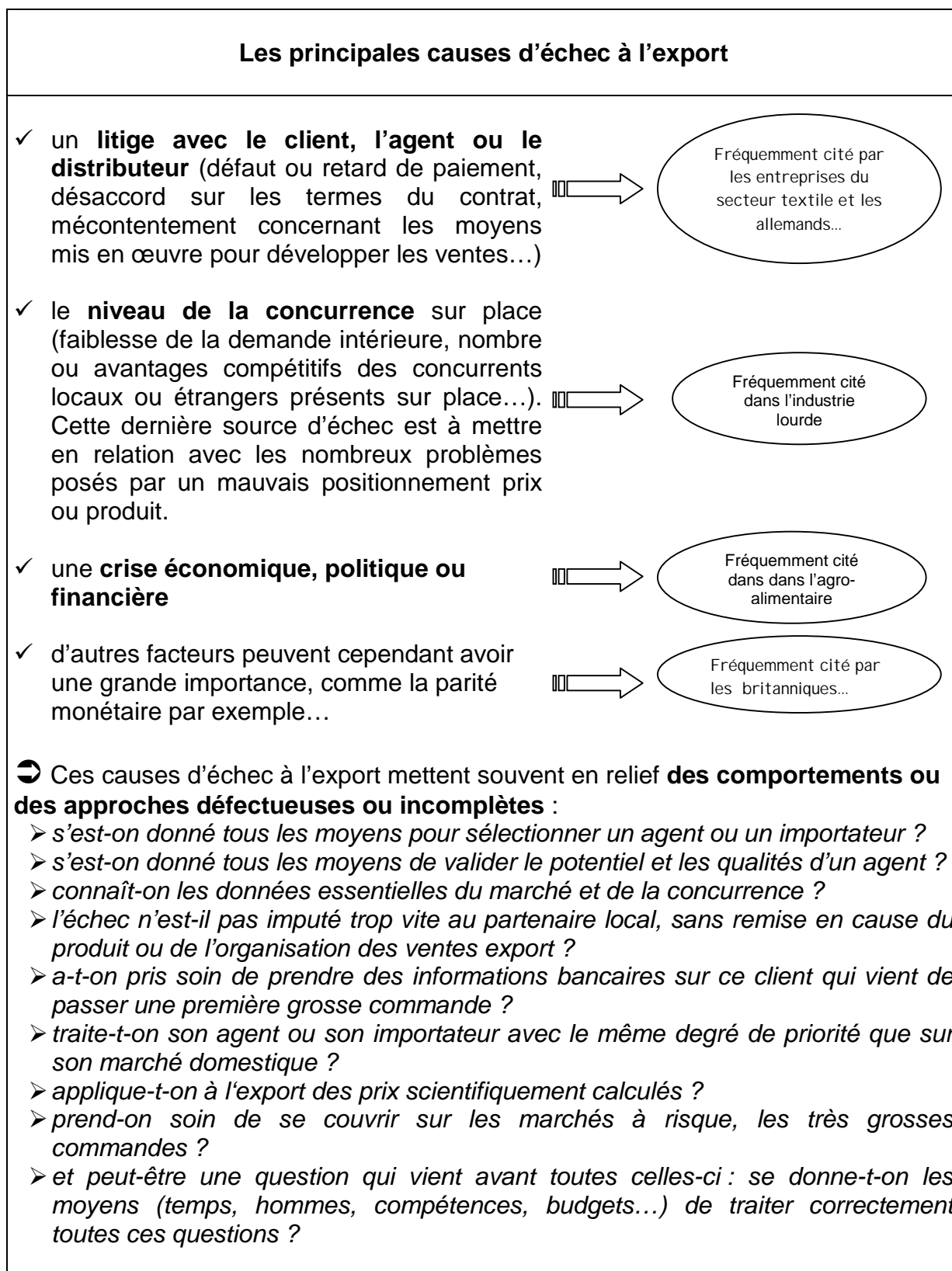


Zones comprenant le marché export le plus important pour l'entreprise





I.2. Les principales causes d'échec

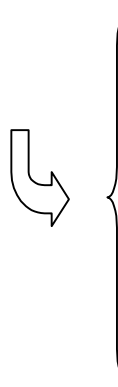




I.3. La planification de l'export

Si la plupart des PME ont des projets d'action à l'export, ils sont trop peu souvent budgétés et planifiés dans le temps.

- ✓ Si les $\frac{3}{4}$ des PME interrogées déclarent avoir une ou plusieurs actions export planifiées dans les années à venir, **moins d'1/3 d'entre elles disposent d'un réel instrument de pilotage de leurs activités export**, comprenant à la fois un **calendrier** et un **budget** précis pour des actions à mener à court, moyen et long terme.
- ✓ Il est instructif de constater qu'à **peine 30% des PME interrogées se déclarent en mesure d'évaluer approximativement le budget annuel à investir** pour exporter sur un marché étranger.

- 
- ☺ le champion...
 - 95% des meilleurs ont un plan de développement export
 - près de la moitié d'entre eux ont à la fois un calendrier et un budget export
 - ☹ le perdant...
 - 40% de ces entreprises n'ont pas l'ébauche d'un plan de développement export
 - moins de 5% d'entre elles ont à la fois un calendrier et un budget export

➡ **Planifier l'export semble bien être une clé du succès ! Avant d'attaquer un nouveau marché, la PME devra se poser les questions suivantes :**


- *Est-ce que j'agis selon un calendrier réfléchi ?*
- *Est-ce que je possède un budget export maîtrisé ?*



I.4. Les hommes de l'export

Hommes et organisation : généralistes ou spécialistes ?

- ✓ A partir d'un CA export supérieur à 5 MF, les entreprises disposant d'un service export deviennent majoritaires
- ✓ Quand il n'y a pas de service export, la personne en charge de cette activité est généralement le directeur commercial ou le directeur des ventes.

- 
- ☺ le champion...
 - près de 90% des meilleurs ont un service export
 - ☹ le perdant...
 - 70% d'entre eux n'ont pas de service export
 - 👉 Nota :
 - Les services export sont plus souvent présents dans l'agro-alimentaire que dans les autres secteurs
 - L'effectif du service export dépasse généralement les 3 personnes à partir d'un seuil de CA export de 10 MF

🔄 *Il apparaît que les entreprises qui réussissent ont presque toutes un service export ; on peut alors se poser la question suivante : **le service export est-il une cause ou une conséquence logique du succès** ? Il est difficile d'apporter une réponse claire à cette question :*

- *il est évident que **la présence d'un homme de l'export est un atout important** : l'export demande du temps et des compétences*
- *mais **un tel investissement est, pour beaucoup de PME, inenvisageable financièrement** (notamment en phase de démarrage) sans garantie de retour sur investissement*

*Dès lors, toute la difficulté pour la PME consiste à **s'entourer, à chaque étape du développement export, des compétences adéquates**, tout en restant dans la **limite de ses moyens financiers**. On se reposera, à chaque étape du développement export, les questions suivantes :*

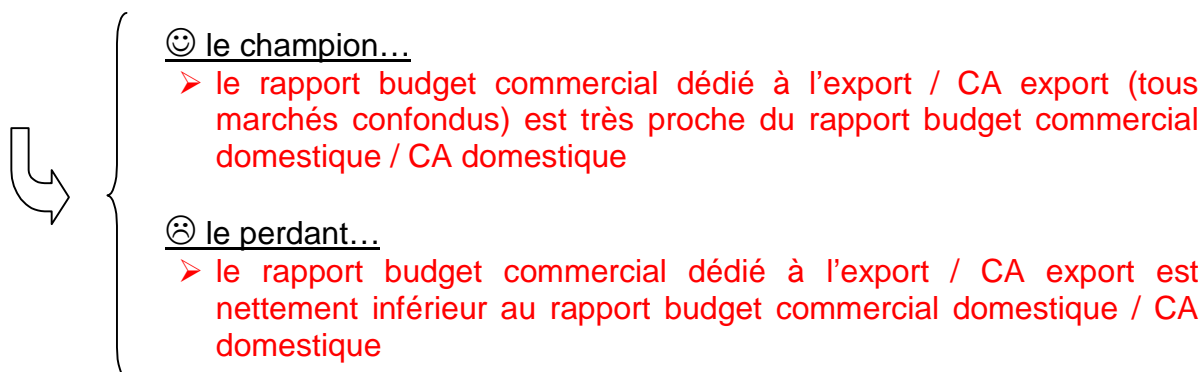
- *Faut-il recruter ?*
- *Faut-il former un ou plusieurs collaborateurs ?*
- *Faut-il recourir à des compétences externes ?*



I .5. Les budgets de l'export

A l'export comme sur le marché domestique, il faut investir pour réussir

- ✓ En termes financiers, il s'avère que les budgets dédiés à l'export sont en moyenne, proportionnellement nettement moins importants que les budgets dédiés au marché domestique
- ✓ Les postes les plus importants du budget commercial l'export sont :
 - les frais de personnel
 - les frais de salons
- ✓ En tout état de cause, l'état des lieux montre que pour exporter durablement, il faut commencer par investir :



➡ **L'export nécessite des investissements au même titre que le marché domestique.** On n'omettra pas de se poser les questions suivantes :

- *Mon budget export est-il en relation avec mes objectifs de CA export ?*
- *Ai-je bien mis un budget détaillé en face de chaque action export planifiée ?*



I.6. Les délais de l'export

Rentabiliser l'export : quels délais ?

- ✓ Le début des **ventes régulières** intervient généralement dans les **6 mois à 1 an** suivant la 1^{ère} démarche à l'exportation sur un marché donné.
- ✓ Le délai de **rentabilisation** des investissements liés au démarrage de l'activité export sur un marché donné est quant à lui compris **entre 1 et 5 ans** : 2,5 ans en moyenne.

☺ le champion...

- les meilleurs acceptent généralement un délai de 1 à 3 ans pour commencer à vendre de façon régulière...

☹ le perdant...

- il se donne 6 mois à 1 an pour vendre de façon régulière

☞ Nota :

- En ce qui concerne le délai nécessaire pour vendre régulièrement, les allemands sont plus optimistes que leurs voisins européens, tout comme les entreprises du secteur agro-alimentaire...
- En ce qui concerne le délai de rentabilisation des investissements, les allemands et les français sont au contraire plus pessimistes que leurs voisins.
- La situation allemande peut sembler paradoxale : elle s'explique par une définition plus large des montants à rentabiliser.

☞ ***L'exportateur doit pouvoir s'armer d'une dose raisonnable de patience, que ce soit en termes de retombées de CA ou de rentabilisation des investissements. Il se posera les questions suivantes :***

- *Ai-je réalisé mes prévisions de vente avec objectivité ?*
- *Suis-je assez solide financièrement pour attendre le retour sur investissement ?*



I.7. Les structures de l'export

Quelle représentation commerciale ?

- ✓ Au démarrage, le **contact direct** et l'**agent commercial** sont de loin les approches les plus fréquemment utilisées
- ✓ Il n'y a pas a priori de forme de représentation commerciale symbolisant plus qu'une autre le succès à l'export
- ✓ Plusieurs facteurs très divers interviennent dans le choix d'un système de représentation commerciale :
 - la **taille de l'entreprise** : les « petites » ont tendance à recourir plus que les autres aux contacts directs, tandis que la création d'une filiale est réservée aux PME de grande taille
 - La **maturité export**: près de 80% des entreprises dotées d'une filiale ont un chiffre d'affaires export supérieur à 10 MF
 - Le **secteur d'activité** : les entreprises du secteur agro-alimentaire recourent davantage aux importateurs / distributeurs tandis que les entreprises du secteur textile préfèrent recourir aux agents commerciaux, alors que celles du secteur équipement mécanique semblent privilégier le contact direct
 - La **notoriété de la marque** ou la **technicité** unique du produit (brevet), qui pourra vous faire privilégier un système de franchise ou une cession de licence
 - Les **données du marché d'exportation**, qui pourront vous imposer telle ou telle forme de représentation (ex : l'intermédiaire commissionné dans les pays arabes, la filiale commerciale au Brésil...)
 - La **culture du marché domestique** : la solution de l'agent commercial semble par exemple moins prisee par les britanniques !



☺ le champion...

- plus des ¾ d'entre eux ont une présence physique constante (filiale ou agent) sur leurs principaux marchés export... une conséquence ou cause du succès ?

☹ le perdant...

- R.A.S.

➡ *A un moment ou à un autre de la vie de l'export, **la présence physique semble être un passage obligé**, quelle que soit sa forme : sur le long terme, on ne fait pas efficacement de l'export à distance !*



I.8. Les outils de l'export et leur utilisation

L'utilisation des outils de l'export

- ✓ Le choix des démarches mises en œuvre et des outils utilisés sera différent selon que l'entreprise conçoit l'export comme :
 - un **complément de chiffre d'affaires** toujours bon à prendre s'il se présente
 - une **nécessité motivée par la perte de parts de marché** sur le marché domestique
 - la **poursuite logique du développement**

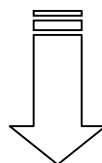
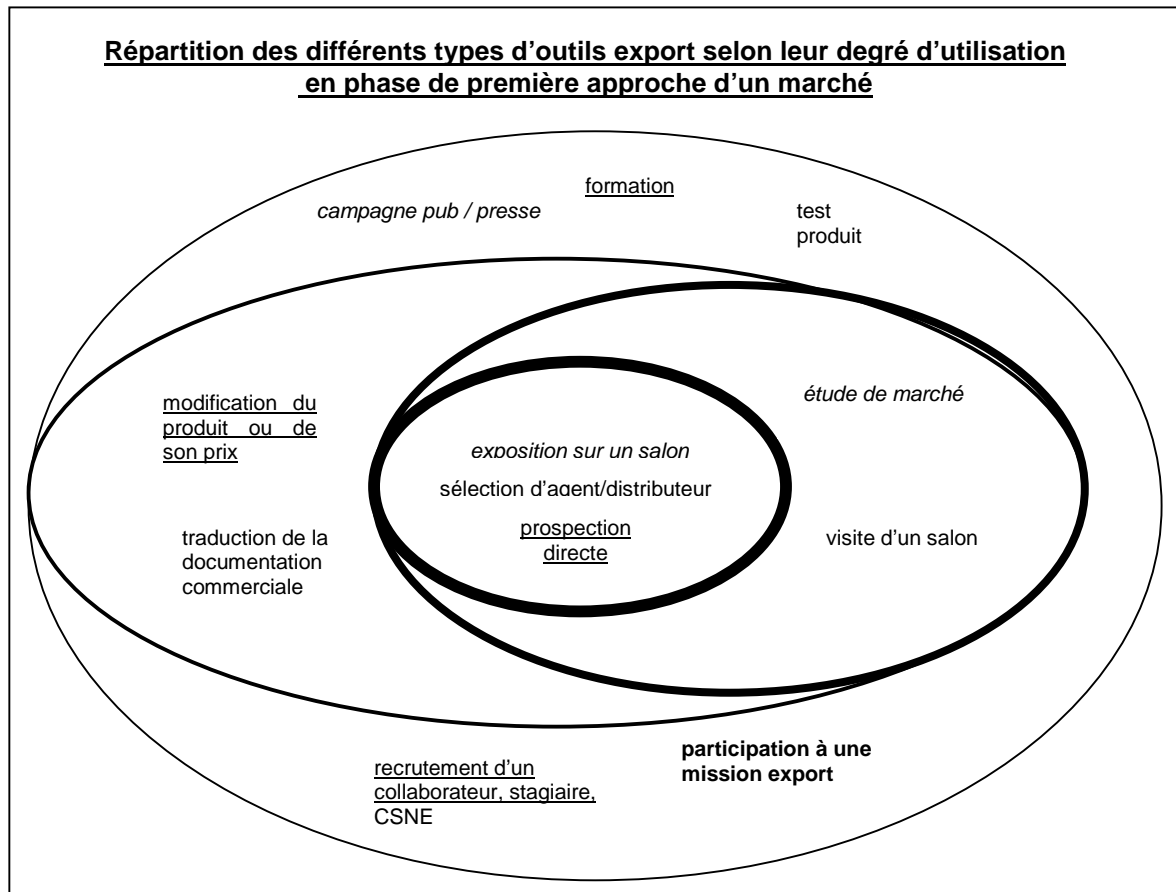
- ✓ Mais on distingue également des différences de méthodes selon :
 - le pays d'origine : ainsi, les PME allemandes plébiscitent la présence sur un salon en tant qu'exposant et les françaises la prospection directe, les britanniques semblent plus attachées que les autres à la modification du produit ou de son prix, les PME italiennes et espagnoles accordent plus d'importance à l'étude de marché...
 - la « taille » : ainsi, l'étude de marché comme 1^{er} outil d'approche export est citée en majorité par des PME de grande taille, alors que les PME d'effectif réduit préféreront débiter par la présence sur un salon en tant qu'exposant.

- ✓ Dans le cadre de leur développement export, un nombre important de PME commencent par effectuer les démarches qui les mettent **en position de vendre le plus rapidement possible** (exposer sur un salon, sélectionner un agent ou un distributeur, mener une prospection directe...) :
 - **sans réaliser de travail préparatoire** (étude de marché, test produit, modification du produit ou de son prix, traduction de la documentation commerciale...)
 - **en négligeant les actions de suivi** (campagne de publicité, relations presse, recrutement d'un collaborateur...).



Le schéma suivant situe les différents outils à l'export en fonction de leur fréquence d'utilisation lors d'une première approche marché (lecture : de l'intérieur vers l'extérieur, par fréquence d'utilisation décroissante) :

- Les outils les plus couramment utilisés sont les salons (exposant), la sélection d'agents et/ou de distributeur, la prospection commerciale directe
- Le degré de complexité supérieur intègre une étude de marché et la visite de salon
- etc...



➡ On oublie souvent que **la démarche export doit être aussi complète et complexe que la démarche domestique**. Sur un marché export, on est, après tout, en concurrence avec des entreprises qui sont sur leur marché domestique !

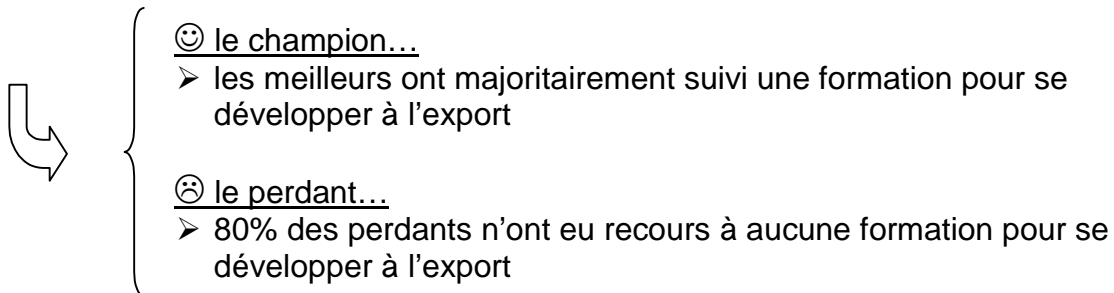
Enfin, si l'on se prépare mal ou qu'on néglige le suivi, **d'éventuels échecs ne pourront être constructifs puisque l'on sera incapable d'en comprendre les causes objectives**.



I.9. La formation et l'export

Export et formation

- ✓ **Les PME ont peu recours à la formation export** - à peine plus du 1/3 des entreprises interrogées, mais cette proportion augmente sensiblement chez ceux qui réussissent.
- ✓ Les thèmes de formation export les plus utilisés sont, par ordre d'importance décroissante :
 - Langues étrangères
 - Connaissance des marchés
 - Financement export
 - Transport international et techniques douanières



☞ *Lorsqu'elles sont sollicitées, les formations export portent en priorité sur des aspects techniques en réponse à des problèmes immédiats de terrain.*

Or, l'analyse des causes d'échecs à l'export montre également des carences relatives à des questions de stratégie, d'organisation ou de développement commercial. Les thèmes suivants sont-ils maîtrisés par votre entreprise ?

- *Savoir faire le bilan de ses forces et faiblesses à l'export*
- *Comment planifier l'export : quelles actions, quel calendrier, quels budgets*
- *Comment tester ses produits à l'étranger*
- *L'animation et la motivation des agents commerciaux*
- *Optimiser ses ressources humaines pour le développement export*
- *Approcher et fidéliser de nouveaux clients*
- *Préparer, réussir, évaluer sa participation à un salon*



I.10. Les aides de l'export

Les aides financières à l'export : peu connues et trop nombreuses

- ✓ Moins de la moitié des PME interrogées ont été en mesure de citer au moins aide financière à l'export
- ✓ La multiplicité des organismes et des aides disponibles, source de confusion, est rarement un gage de crédibilité

« si vous trouvez quelqu'un qui vous ouvre ses portes, c'est la caverne d'Ali Baba ! »

« Les organismes susceptibles d'apporter une aide à l'export agissent souvent en ordre dispersé, d'avantage préoccupés par leurs propres intérêts ou ambitions que par une réelle volonté d'aider à conquérir les marchés » (Verbatim)

☺ le champion...

- ces entreprises ont un taux de recours aux dispositifs d'assistance export nettement supérieur à la moyenne.

☹ le perdant...

- ces entreprises ont un taux de recours aux dispositifs d'assistance export nettement inférieur à la moyenne

☞ Nota : parmi les aides financières citées, on trouve entre autres :

- les assurances export : Coface en France, Hermès en Allemagne, CESCE en Espagne
- les aides régionales : FRAEX et FRAC en France ; programmes d'aides des communautés autonomes en Espagne
- les aides nationales : DTI au Royaume-Uni, ICEX en Espagne, CFME/Actim en France, ICE en Italie...
- les aides européennes : Banque Européenne d'investissement, programmes MEDA ou ECIP...

☞ Avant d'entamer une action à l'export, il conviendra de vérifier que :

- vous avez fait le tour des aides disponibles (régionales, nationales, européennes)
- vous avez sélectionné **les aides les plus adaptées à votre entreprise et votre projet**, et non le projet le plus adapté aux aides disponibles



Peu d'organismes d'aide à l'export sont clairement plébiscités par les PME

- ✓ Notés sur leur efficacité, les organismes d'aide à l'export obtiennent tous sans exception des **notes très moyennes** (entre 5 et 7 sur 10)
- ✓ L'une des critiques ressortant le plus fréquemment est le **manque de souplesse** par rapport aux besoins très variés selon les entreprises et les marchés
- ✓ En termes de fréquence d'utilisation, on peut souligner le rôle :
 - des organismes nationaux dédiés au soutien export, parmi lesquels on trouve les Postes d'Expansion Economique français (dont les notes sont très variables d'un PEE à l'autre), le DTI britannique, l'Instituto per il Commercio Estero italien et l'ICEX espagnol ;
 - des Chambres de Commerce et d'Industrie ;
 - de certains organismes régionaux/locaux, tels que les Conseils Régionaux français, les Communautés Autonomes espagnoles ou les consorzii italiens
 - des syndicats professionnels
- ✓ Au contraire, les PME n'ont eu que **relativement peu recours aux banques, cabinets de conseil, clubs d'exportateurs**

☞ Nota :

- Les entreprises structurées aux effectifs supérieurs à 50 personnes ont plus recours aux aides export que les autres ! De même pour les entreprises du secteur agro-alimentaire.
- En France, le nom de la Coface est spontanément cité par 40% des entreprises interrogées. Cette prédominance n'a pas d'équivalent en Europe.
- Le DTI anglais est l'organisme national qui obtient la meilleure note, avec le meilleur taux de recours.
- Selon la majorité des entreprises françaises interrogées, l'efficacité des PEE est très variable d'un pays à l'autre et dépend essentiellement du dynamisme de l'interlocuteur présent à une période donnée.
- L'ICE italien est le moins bien noté des organismes nationaux d'aides à l'export
- L'ICEX espagnol est très fréquemment cité pour ses aides financières
- Il n'existe pas en Allemagne d'organisme équivalent au DTI britannique, à l'ICEX espagnol, au CFCE français
- Les subventions régionales sont fréquemment citées et appréciées. Ainsi, les Conseil Régionaux français obtiennent une note plutôt élevée.



I.11. Les comportements de l'export

Les 3 grands types de comportement export des PME :

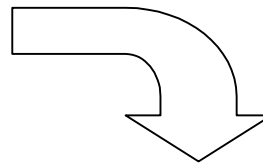
On peut définir globalement 3 grands types de comportement export, fonction des outils utilisés :

Les comportements « minimalistes » combinent simplement un ou deux des 3 outils « de base » que sont l'*exposition sur un salon*, la *sélection d'agent distributeur* et la *prospection directe*.

⊖ **objectif** : faire du chiffre en investissant le moins possible et sans stratégie définie

⊕ **efficacité** : les 3 outils pré-cités sont unanimement reconnus comme les plus efficaces pour s'implanter sur un marché, ce qui semble logique dans la mesure où il s'agit des 3 méthodes les plus *directes* pour trouver un client. Sur le court terme, cette démarche peut être gratifiante si elle donne lieu à du chiffre. Et si le chiffre ne suit pas, après tout on a si peu dépensé...

⊖ **limite** : risque d'échec important (lancement d'un produit inadapté, recrutement d'un agent dont la clientèle n'est pas vraiment celle que vous devriez cibler, apparition de contre-références...) en raison notamment des insuffisances de la préparation

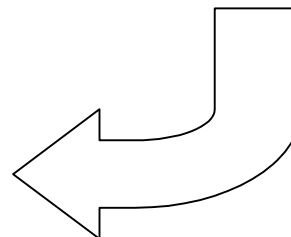


Les comportements de « maîtrise du risque » combinent généralement 3 à 4 démarches différentes parmi les outils précédemment cités, auxquels viennent s'ajouter la visite d'un salon et l'étude de marché, voire la traduction de la documentation commerciale ou la modification du produit ou de son prix :

⊖ **objectif** : vendre ses produits en optimisant au mieux l'approche, en fonction de moyens qui restent limités

⊕ **efficacité** : permet de vendre sans engager de sommes trop importantes, en limitant ainsi les risques d'échec

⊖ **limite** : ne suffit pas toujours à s'implanter durablement sur un marché



Les comportements « complexes » combinent entre 4 et 6 outils, parmi lesquels on trouve les outils précédemment cités ainsi que le recrutement d'un collaborateur, la formation, la réalisation d'un test produit ou la participation à une mission export :

⊖ **objectif** : il peut être de 2 types :

- tester certaines combinaisons d'outils pour reproduire ensuite les plus efficaces (démarche expérimentale)
- assurer sa réussite sur un marché « stratégique » par un déploiement important de moyens

⊕ **efficacité** : permet d'acquérir une expérience certaine et donne de grandes chances de réussite

⊖ **limite** : les sommes à investir peuvent être importantes et le retour sur investissement long à obtenir



I.12. Les champions et les perdants : qui sont-ils ?

Si l'on compare les réponses des meilleurs et des plus mauvais exportateurs de l'échantillon¹, les tendances sont claires :

☺ <u>le champion...</u>	☹ <u>le perdant...</u>
<ul style="list-style-type: none">✓ planifie l'export<ul style="list-style-type: none">➢ 95% des meilleurs ont un plan de développement export➢ près de la moitié d'entre eux ont à la fois un calendrier et un budget export	<ul style="list-style-type: none">✓ agit au coup par coup<ul style="list-style-type: none">➢ 40% des n'ont pas l'ébauche d'un plan de développement export➢ moins de 5% des perdants ont à la fois un calendrier et un budget export
<ul style="list-style-type: none">✓ se donne les moyens humains et financiers de réussir à l'export<ul style="list-style-type: none">➢ près de 90% des meilleurs ont un service export➢ le budget commercial dédié à l'export est très proche du budget commercial domestique➢ plus des ¾ d'entre eux ont une présence physique constante sur leurs principaux marchés export...	<ul style="list-style-type: none">✓ se donne peu de moyens pour réussir à l'export<ul style="list-style-type: none">➢ 70% d'entre eux n'ont pas de service export➢ le budget commercial dédié à l'export est nettement inférieur au budget commercial domestique➢ la présence physique constante sur les marchés export n'est qu'occasionnelle
<ul style="list-style-type: none">✓ fait preuve de patience...<ul style="list-style-type: none">➢ accepte généralement un délai de 1 à 3 ans pour commencer à vendre de façon régulière...	<ul style="list-style-type: none">✓ adopte une vision à court terme<ul style="list-style-type: none">➢ il se donne 6 mois à 1 an pour vendre de façon régulière
<ul style="list-style-type: none">✓ utilise les aides qu'on met à sa disposition...<ul style="list-style-type: none">➢ les gagnants ont majoritairement suivi une formation pour se développer à l'export➢ les gagnants ont un taux de recours aux dispositifs d'assistance export nettement supérieur à la moyenne	<ul style="list-style-type: none">✓ n'a pas recours aux aides dont il pourrait bénéficier<ul style="list-style-type: none">➢ 80% des perdants n'ont eu recours à aucune formation pour se développer à l'export➢ les perdants ont un taux de recours aux dispositifs d'assistance export nettement inférieur à la moyenne

¹ critères utilisés pour définir les « champions » et les « perdants » :

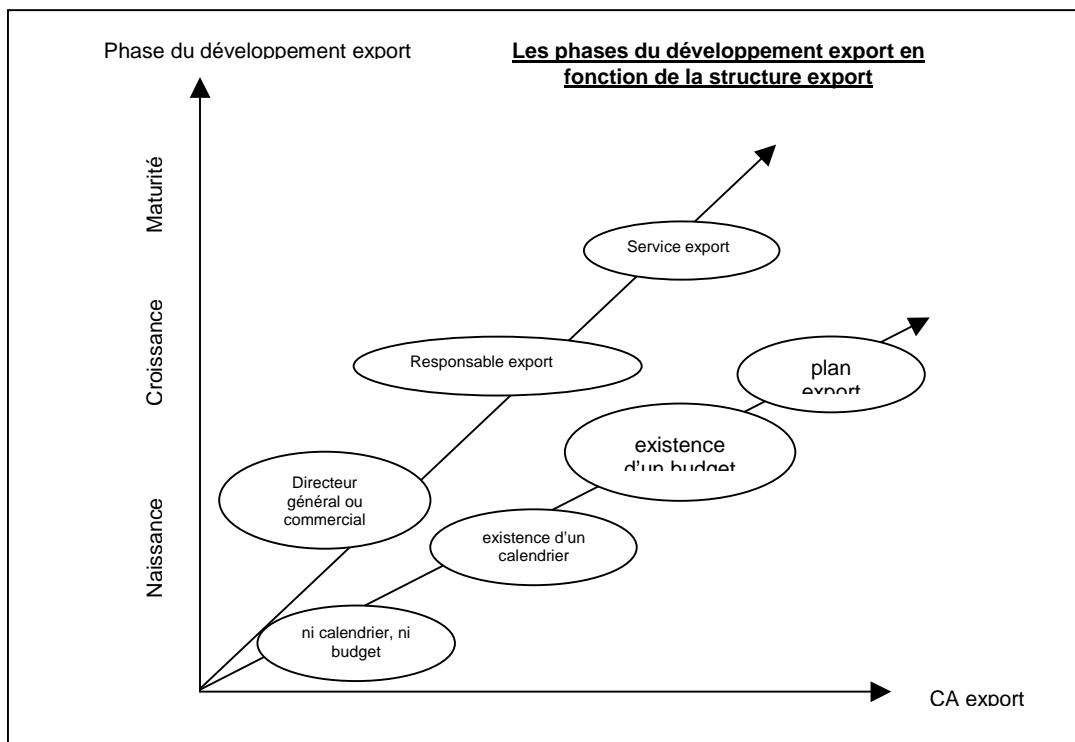
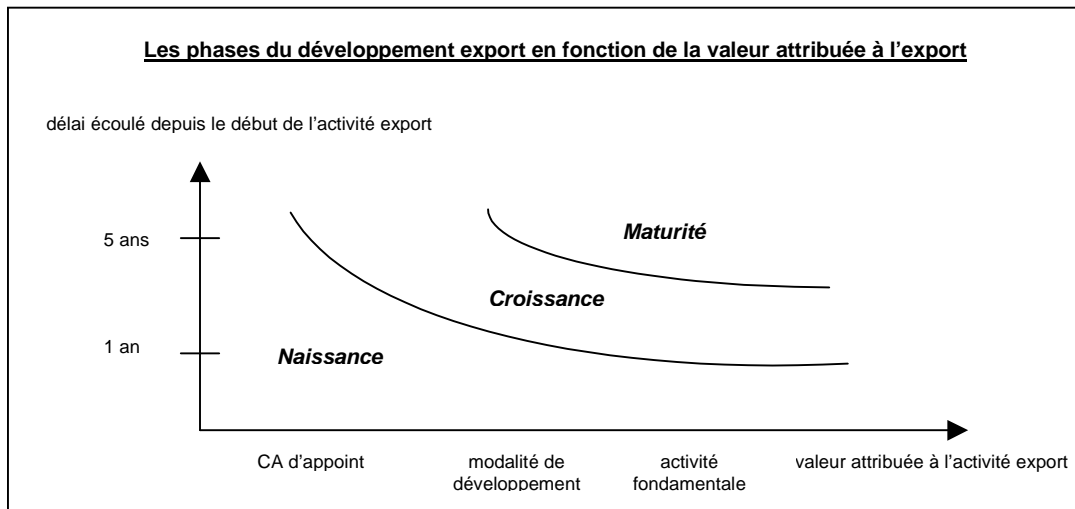
- le groupe de ceux qui réussissent est constitué d'entreprises qui ont un CA export régulier supérieur à 10 MF, et dont le rapport CA export / CA domestique est supérieur à 10%
- le groupe de ceux qui échouent est constitué d'entreprises dont le CA export est inférieur à 5 MF, avec un ratio CA export / CA domestique inférieur à 10%.



II- Quels plans d'action pour l'export ?

Les 3 phases du développement export

Les 2 graphiques ci-dessous pourront aider les entreprises à se situer dans les phases de leur développement export, détaillées ensuite.





A chacune de ces étapes du développement export d'une PME correspondent des stratégies et des plans d'action optimaux, en fonction de l'expérience capitalisée par l'entreprise dans ce domaine, du chiffre d'affaires export d'ores et déjà réalisé et des structures en place.

Nous avons essayé ici, au travers du comportement d'échantillons d'entreprise « modèle », de définir les stratégies les plus efficaces en fonction de la maturité export des entreprises, en nous basant sur les chiffres de l'étude, mais aussi sur les différentes informations complémentaires que nous avons pu recueillir au cours des entretiens que nous avons menés.



Naissance de l'activité export

La question centrale à se poser à cette étape est la suivante : **de quels moyens dispose mon entreprise pour se « lancer » à l'export ? c'est à dire :**

- ✓ quelle motivation pour le développement export
- ✓ quels marchés et quels produits
- ✓ quelle organisation, quels moyens humains, quelles compétences
- ✓ quelles solutions commerciales
- ✓ quel outil de production : capacité, flexibilité...
- ✓ quels moyens marketing
- ✓ quels moyens financiers à investir en soutien à l'export
- ✓ quelles aides disponibles ?

Quelle motivation pour l'export

On retrouve dans cette catégorie 3 grands types d'entreprises :

- ✓ les exportateurs « **passifs** », qui traitent des commandes venant de l'étranger sans rechercher de clients : l'export est un **complément de chiffre d'affaires** toujours bon à prendre s'il se présente
- ✓ les exportateurs « **ponctuels** », qui mènent quelques actions isolées pour écouler leurs productions à l'étranger
- ✓ les entreprises « **motivées** » qui débutent à l'export avec un souhait réel de développer cette activité, qui peut découler de :
 - une **nécessité motivée par la perte de parts de marché** sur le marché domestique
 - une **logique de poursuite du développement**

En grande majorité, et ce quel que soit leur motivation pour l'export, les entreprises en phase de naissance n'ont pas de plan de développement export. Cela se comprend dans le cas d'un exportateur ponctuel ou passif... mais pas dans celui d'une entreprise qui compte s'investir dans cette activité.

Dans la mesure où la place qu'elles accordent à l'export ne justifie pas de plan d'action, ce qui suit ne s'adresse ni aux « passifs » ni aux « ponctuels » : **nous nous intéressons ici seulement aux « motivés » de l'export, qui ont besoin de s'appuyer sur une stratégie bien construite pour réussir.**



Quels marchés et quels produits pour l'export

- ✓ Sélectionner ses marchés, selon des critères qui pourront être :
 - la **taille et la maturité des marchés**
 - le **niveau de la concurrence** sur les marchés ciblés
 - la **proximité géographique ou culturelle**, qui peut également jouer un rôle important

- ✓ Marchés européens : ils sont plus concurrentiels, mais ils présentent des facilités d'accès dues :
 - au rapprochement des habitudes de consommation
 - à la similitude des circuits de distribution
 - à la qualité des infrastructures de transport
 - à l'absence de barrières douanières

qui sont autant de questions souvent difficiles à gérer pour une entreprise qui débute à l'export et ne dispose pas toujours des structures et des compétences nécessaires pour exporter sur des marchés plus lointains.

⇒ arbitrer entre le niveau concurrentiel et la facilité d'accès

- ✓ Combien de marchés ? Les PME qui réussissent durant cette phase se limitent entre **2 et 5 marchés**. En effet, il est difficile à ce stade, d'en gérer davantage sans :
 - disperser ses moyens, avec un risque de « saupoudrage » peu efficace
 - ressentir un cruel manque de structuration et d'organisation de l'activité export

- ✓ **L'étude de marché** et le **test produit** sont bien entendu incontournables pour l'exportateur « motivé » - vous la réaliserez avec l'ampleur de vos moyens. Il vous permettront :
 - de valider les potentiels de marchés
 - de sélectionner les produits les plus pertinents pour démarrer

ATTENTION : se souvenir que le mauvais positionnement du produit ou de son prix sont, en phase de naissance, 2 facteurs d'échec à l'export importants pour les PME



Quelle organisation, quels moyens humains, quelles compétences

- ✓ Les solutions flexibles (prestataires externes) seront envisagées en priorité au démarrage, surtout si l'on ne dispose pas du temps ni des compétences en interne.
- ✓ Généralement, en deçà de 5 MF de CA export, l'activité sera supervisée par le directeur de l'entreprise ou par le directeur commercial, selon leur charge respective de travail
- ✓ Au-delà de 5 MF de CA, la création d'un service export, ou tout du moins d'un responsable export, se justifiera, ne serait-ce que pour assumer de front le développement des ventes sur de nouveaux marchés, la gestion d'un éventuel réseau commercial et le règlement de toutes les questions logistiques inhérentes à l'export. Mais vous n'êtes peut-être déjà plus en phase de naissance ?
- ✓ Formation : on peut noter que seule une entreprise sur trois y a recours au démarrage, et surtout pour combler des lacunes « linguistiques » (contacts avec les clients et les agents), qui constituent une entrave certaine au développement à l'étranger
 - A ce stade, inutile de se noyer dans les formations aux techniques pures du commerce international. Si vous savez prendre les bons conseils aux bons endroits, vous apprendrez l'essentiel sur le tas et saurez vous faire assister.
 - Par contre, vous devrez maîtriser les éléments constitutifs de la stratégie et de l'organisation commerciale export, et notamment :
 - *Savoir faire le bilan de vos forces et faiblesses à l'export*
 - *Planifier l'export : quelles actions, quel calendrier, quels budgets*
 - *Optimiser ses ressources humaines pour le développement export*
 - *Tester ses produits à l'étranger : quelles méthodes ?*
 - *Motiver et animer des agents commerciaux*
 - *Prospecter et fidéliser de nouveaux clients*
 - *Préparer, réussir, évaluer sa participation à un salon*

Quel outil de production pour l'export

A ce stade, se poser la question en termes de :

- ✓ Capacités de production suffisante pour suivre une demande accrue
- ✓ Flexibilité et adaptation des produits et du packaging
- ✓ Capacité des sous-traitants



Quelles solutions commerciales pour l'export

L'entreprise qui débute à l'export adoptera dans la majorité des cas l'une des 3 solutions commerciales suivantes :

- ✓ le **contact direct** :
 - si vous possédez en interne les moyens humains, les compétences, le temps pour le faire
 - si votre secteur d'activité se prête à ce type de prospection et ne nécessite pas absolument une présence locale
 - si le nombre de vos clients potentiels est réduit (produits très spécifiques)
 - si vous avez une connaissance minimum du marché (une étude de marché ou un test produit réalisés)

- ✓ la sélection d'un **agent commercial** : pour les entreprises qui souhaitent avoir une présence à long terme sur le marché, l'agent est souvent préférable, en raison de sa connaissance du marché, des circuits de distribution, de la langue et des usages mais aussi parce qu'il assure une présence physique constante.

ATTENTION : la tentation à ce stade est de sélectionner un agent sans avoir réamisé d'étude de marché, en se disant qu'il est le mieux placé pour tester le marché... Etre conscient que c'est un coup de poker :

- sans connaissance préalable du marché, vous n'avez peut-être pas sélectionné l'agent idéal
 - si le test échoue, l'agent vous abandonnera, et le marché aura un a priori négatif de vos produits et de votre société, qu'il lui faudra peut-être plusieurs années pour oublier
-
- ✓ l'**importateur/distributeur** : est moins fréquemment utilisé que l'agent, excepté pour des secteurs d'activité bien précis (cas de certains segments des industries agro-alimentaires ou des industries lourdes). En effet, il n'offre pas la même transparence du marché. Par contre, il vous évitera une gestion des petits comptes qui pourrait être pénalisante en phase de « naissance », surtout si vous avez peu de moyens en interne.

La **filiale** n'est que peu indiquée à ce stade, sauf pour des entreprises aux moyens financiers importants ou sur des marchés nécessitant absolument cette approche. En tout état de cause, il faut pouvoir en assumer le coût pendant une période de démarrage qui peut être longue.



Quels moyens marketing

- ✓ Toute une palette d'outils marketing s'offre à vous pour soutenir les efforts commerciaux, du moins coûteux au plus coûteux :
 - Réalisation d'une plaquette, d'un catalogue spécial export
 - Modification du produit pour coller à la demande du marché
 - Echantillonnage
 - Développer des outils de PLV export
 - Exposer sur un salon
 - Réaliser une campagne de publicité / presse
 - Communication événementielle
 - Etc...

Vous seul pouvez sélectionner les outils qui sont les plus adaptés à vos produits, à vos marchés et à vos moyens, selon que vous avez décidé d'adopter une stratégie « *minimaliste* », une stratégie de « *maitrise du risque* » ou une stratégie « *complexe* ».

- ✓ Néanmoins, les outils les plus fréquemment utilisés à ce stade sont :
 - La présence salon en tant qu'exposant, utilisée soit
 - pour vendre en direct : méthode fréquemment employée par les PME-PMI pour sonder le marché, prospecter de nouveaux clients
 - pour soutenir un agent commercial : la combinaison agent/salon est la plus utilisée par les PME en phase de naissance.
 - la réalisation d'une plaquette ou d'un catalogue export

Quels budgets pour l'export

- ✓ Nombre d'entreprises ne se donnent pas les moyens financiers de leurs ambitions à l'export, ce qui compromet sérieusement leurs chances de succès.
- ✓ En phase de naissance, le budget commercial export sera généralement :
 - inférieur à 100 KF pour les entreprises aux ambitions limitées
 - compris entre 100 et 500 KF pour celles qui veulent réussir rapidement ou à grande échelle (plusieurs pays)

Notons cependant que l'estimation du **budget à investir annuellement** pour s'implanter durablement sur un marché se situe **entre 200 et 400 KF** :



- ✓ Durant cette phase, vos principaux postes de dépense seront :
 - les **frais de personnel** (au sens large, en prenant en compte le temps passé par le directeur ou le directeur commercial au démarrage)
 - les **frais de prospection** (étude de marché, test produit)
 - les **salons**

- ✓ Les délais de l'export :
 - démarrage des ventes régulière : compter **entre 6 mois et 2 ans**
 - rentabilisation des investissements : compter **entre 1 et 2 ans**

Quels aides pour l'export

- ✓ Un constat : moins de 20% des entreprises en phase de naissance sont en mesure de citer spontanément un seul nom d'aide financière à l'export (contre plus de 50% en phase de maturité)
- ✓ On ne peut que conseiller aux entreprises qui démarrent de recourir aux **organismes d'appui à l'export** : celles qui les utilisent dégagent en effet un chiffre d'affaires export plus significatif que les autres.

Dans la palette des aides existantes, vous trouverez un soutien pour :

- Vos actions de prospection
 - Exposer sur un salon
 - Recourir à des consultants spécialisés
-
- ✓ Il convient également de souligner que les prestations des **consultants** et des **clubs d'exportateurs** sont **nettement valorisées à ce stade**, puisque les notes accordées par les entreprises à ces organismes sont alors bien meilleures. Ceci s'explique vraisemblablement par :
 - le rôle d'accompagnement et de formation que peut jouer le consultant lors des débuts d'une entreprise à l'export
 - l'importance de la source d'informations pratiques, de contacts, et l'émulation que peut représenter un club d'exportateurs

Ces structures permettent de compenser l'inexpérience de l'entreprise dans le domaine de l'export, en apportant de l'information, des conseils, des méthodes, et parfois des sources de financements inconnues.



Croissance de l'activité export

Il s'agit de la phase où, après un test positif, l'entreprise décide de s'investir réellement à l'export, de bâtir des structures et une démarche solides pour développer son activité dans ce domaine.

Vous entrez en phase de « croissance » si vous pouvez répondre positivement à la question suivante : **l'export est-il une activité assez prometteuse pour que j'investisse solidement dans son développement ?**

A ce niveau de développement, vous **planifiez** le développement export avec un **budget** et un **calendrier** précis.

Le mauvais positionnement du produit ou de son prix n'est plus un facteur d'échec à l'export. Vous proposez des produits adaptés à leur marché, ou avez su choisir des marchés adaptés à vos produits...

- ✓ l'expérience acquise sur les 1ers marchés permet de savoir quels sont les avantages et les inconvénients de vos produits sur un marché étranger, et d'en tirer les conséquences
- ✓ les 1ers échecs éventuels subis en phase de naissance ont porté leurs fruits : la proportion des PME prenant soin de réaliser une étude de marché lorsqu'elles abordent un nouveau marché est beaucoup plus importante en phase de croissance qu'en phase de naissance.

Les questions à se poser seront :

- ✓ quels objectifs ?
- ✓ quelle organisation, quels moyens humains, quelles compétences
- ✓ quelles solutions commerciales
- ✓ quels moyens marketing
- ✓ quels moyens financiers à investir en soutien à l'export
- ✓ quelles aides disponibles ?

Quels objectifs pour l'export

- ✓ Vous avez une présence prometteuse sur certains marchés étranger, mais il reste du chemin à parcourir : votre objectif principal est, à ce stade, la **consolidation** par :
 - Renforcement / évolution de la présence
 - Evolution de l'organisation
 - Nouveaux moyens / plus de moyens



- ✓ Combien de marchés ? : les faits montrent qu'à ce stade, l'on peut envisager de gérer plus de 10 marchés export différents, si on accepte d'y accorder
 - un budget suffisant adaptés (plus de 500 KF, sauf si l'on vend sur une niche très pointue)
 - des moyens humains et organisationnels adaptés
- ✓ Attaquer de nouveaux marchés ne sera pas forcément une priorité de votre développement export à ce stade => cherchez d'abord à consolider vos positions !

Quelle organisation, quels moyens humains, quelles compétences

- ✓ Organisation au siège : à ce stade, vous songez à vous doter de moyens durables, avec un service export d'effectif restreint :
 - nommer ou embaucher un responsable export qui gèrera les aspects stratégiques et le développement commercial
 - éventuellement un assistant qui traitera les questions administratives et logistiques
- ✓ Les formations à l'export : dans les faits, elles sont **plus utilisées durant cette phase** qu'au cours de la phase de démarrage :
 - Elles sont essentiellement octroyées au(x) collaborateur(s) du responsable export, soit parce que celui-ci s'est formé pendant la phase de démarrage ou au début de la phase de structuration, soit parce que le responsable export a été recruté spécialement pour ce poste et est déjà qualifié.
 - Elles concernent surtout les aspects techniques de l'export (administration commerciale export)

Quelles solutions commerciales

- ✓ la phase de croissance est encore pour beaucoup un **stade d'expérimentation**, où l'on tente de trouver les solutions optimales après s'être contenté des « sentiers battus » pendant la phase de démarrage. Ainsi, c'est par exemple l'étape où l'on a le plus fort taux d'entreprises combinant deux types de représentation commerciale sur un même marché export

ex: 1 agent et 1 importateur sur 2 régions différentes d'un même marché, 1 agent sur une région et des contacts directs sur une autre...



- ✓ En phase de croissance, la **présence locale** semble être, dans la plupart des cas, un atout du développement export, sachant que :
 - a priori, vous conservez à l'étranger des **structures souples et peu coûteuses** (agent commercial, importateur...) : les choses sont bien parties, mais rien n'est encore gagné...
 - La création d'une filiale n'est pas envisageable, à cette étape, à moins de 10 MF de CA export sur le marché considéré

Quels moyens marketing

Vous investissez d'une façon renforcée et plus complète, sur les outils marketing déjà cités. Les outils les plus utilisés sont à ce stade :

- plaquette, catalogue export
 - échantillonnage
 - exposer sur un salon
 - PLV, opérations promotionnelles avec les clients
- ✓ Il est intéressant de constater qu'en phase de « croissance », la **diversité des actions mises en œuvre** est nettement plus importante qu'au cours de la phase de « naissance » et l'est également davantage que pendant la phase de « maturité ». Ceci s'explique par le fait qu'en phase de « croissance », les entreprises **ont pris de l'assurance et investissent davantage, mais n'ont pas encore « trouvé leur voie »**.

Quels budgets pour l'export

- ✓ Pendant cette phase, le budget commercial export est généralement compris :
 - entre 100 et 500 KF pour les moins ambitieuses
 - entre 500 KF et 1 MF pour les autres
- ✓ Les principaux postes du budget export sont à ce stade :
 - **salons et frais de personnel**, qui demeurent les principaux postes budgétaires à prendre en compte à l'export
 - **l'échantillonnage des produits et documentation commerciale** commencent également à représenter également des coûts non négligeables



Quelles aides pour l'export

- ✓ Un constat : il apparaît que les organismes d'aide à l'export sont moins utilisés lors de cette phase, comme en témoigne la baisse générale des notes attribuées par les entreprises relevant de cette catégorie et la diminution, à quelques exceptions près, du taux de recours.

Ceci s'explique par la position intermédiaire des PME en phase de croissance, qui :

- soit ne ressentent plus le besoin d'être guidées comme au départ
 - soit n'ont pas encore l'expérience et les moyens suffisants pour exploiter pleinement le système d'aide à l'export
- ✓ Pourtant, en phase de croissance les aides vous seront utiles plus que jamais :
 - pour une embauche à l'export
 - pour des actions de prospection
 - pour exposer sur un salon
 - pour trouver des partenaires locaux
 - pour vous couvrir contre les impayés
 - si vous souhaitez implanter une filiale



Maturité de l'activité export

On trouve dans ce groupe les entreprises pour qui l'export est une priorité au même titre que le marché domestique, qui ont fait l'effort de structurer cette activité et de lui attribuer des moyens humains et financiers.

Les structures sont globalement en place, tant au siège que sur les différents marchés.

Les méthodologies d'implantation ont été testées : les meilleures seront reproduites sur les futurs marchés. Mais attention : même à ce stade, il faut savoir se remettre en question - les méthodes qui ont fait leurs preuves sur certains marchés ne sont pas forcément répliquables sur les autres...

Vous savez que, pour réussir, il ne suffit pas de chercher à écouler un produit existant ; vous avez compris l'importance de l'adaptation de vos produits et de vos comportements aux attentes des marchés export - les faits montrent que c'est lorsqu'elles sont en phase de « maturité » que les PME ont le plus recours à des modifications du produit ou de son prix pour attaquer de nouveaux marchés export. Et pourtant, même en phase de maturité, le mauvais positionnement du produit reste l'une des toutes premières causes d'échec...

Naturellement, vous avez un **plan de développement export complet**, définissant précisément les budgets et le calendrier.

A ce stade, les thèmes qui vous préoccuperont seront :

- ✓ quels objectifs ?
- ✓ quelle organisation, quels moyens humains, quelles compétences
- ✓ quelles solutions commerciales
- ✓ quels moyens marketing
- ✓ quels moyens financiers à investir en soutien à l'export
- ✓ quelles aides disponibles ?

Quels objectifs

- ✓ A ce stade, il est intéressant de constater que le nombre de pays vers lesquels on exporte et le CA export sont clairement corrélés :
 - A moins de 5 MF : moins de 5 pays
 - Entre 5 et 10 MF : entre 6 et 10 pays
 - A plus de 10 MF : plus de 10 pays
- ✓ En phase de maturité, l'export n'a plus de secret pour votre entreprise. Vous pourrez mener de front, à priorité égale, des actions de :

« 500 PME européennes face à l'export : quelles méthodes pour réussir ? »

Version du 17 août 1999



- Poursuite du développement / intensification des ventes sur les marchés de présence
- Démarrage de nouveaux marchés export

Pour cela il vous faudra considérer notamment :

- la rentabilité d'un franc investi dans l'implantation sur un nouveau marché ou dans l'intensification de la pression commerciale sur une zone déjà couverte
- la possibilité d'étaler les risques d'une crise conjoncturelle
- les implications de l'une ou l'autre des solutions sur la structure export au siège et sur les différents marchés : Ainsi, pour intensifier la pression commerciale sur une zone donnée, doit-on remettre en cause le moyens existants (remplacer un importateur national par 4 distributeurs régionaux par exemple) ?
- les conséquences des 2 solutions sur le plan logistique...

Quelle organisation, quels moyens humains, quelles compétences

- ✓ Organisation au siège : A ce stade, vous possédez un **service export**, qui comprend en général entre 2 et 6 personnes, selon le nombre de pays et le chiffre d'affaires géré

Quelles solutions commerciales

Vous avez trouvé vos marques sur vos principaux marchés export :

Vous avez évacué les solutions risquées du type « importateurs » (écran entre l'entreprise et le marché), et si vous n'avez pas encore de filiales à l'étranger, vous disposez en tout cas de bons réseaux d'agents

Le CA dégagé sur vos principaux marchés export vous permet peut être d'envisager une présence plus solide : la **filiale commerciale** est une solution envisageable , qui vous permettra une plus grande proximité au marché et une gestion plus facile de votre réseau d'agents.



Quels moyens marketing

- ✓ Sur vos marchés de présence, vous utilisez des mêmes moyens marketing que sur votre marché domestique, et vous les combinez en fonction des exigences du marché :
 - Réalisation d'une plaquette, d'un catalogue spécial export
 - Modification du produit pour coller à la demande du marché
 - Echantillonnage
 - Outils de PLV adaptés
 - Exposer sur un salon
 - Campagne de publicité / presse
 - Communication événementielle
 - Etc...

- ✓ Sur les nouveaux marchés, on constate qu'en phase de maturité, **les entreprises ont acquis une expérience et savent désormais quelles sont les méthodes à mettre en œuvre dans leur secteur** (avec le risque, non négligeable, que la « bonne » méthode ne soit pas la même d'une zone géographique à l'autre...). Dans les faits, on constate que :
 - le nombre de démarches différentes mises en œuvre pour attaquer un marché est moins important qu'au stade précédent de croissance

 - la part des entreprises développant des stratégies différenciées pour s'implanter sur de nouveaux marchés est bien moins importante

Quelles aides pour l'export

- ✓ A ce stade, le recours à des aides export est toujours possible, et souhaitable... Paradoxalement, ce sont les entreprises dont le CA export est le plus important qui ont proportionnellement le plus recours au dispositif de soutien export !

- ✓ Le recours aux aides export est même jugé **plus efficace** qu'aux stades précédents (indice de satisfaction nettement meilleur)
 - parce que les personnes chargées de l'export les connaissent et les utilisent mieux : en phase de maturité, plus de 50% des entreprises sont en mesure de citer spontanément un nom d'aide financière à l'export, contre moins de 20% en phase de naissance

 - parce que, les enjeux étant plus importants, les entreprises se donnent vraiment les moyens de partir à la recherche des aides appropriées, et de les intégrer dans leur stratégie



III- Annexe : méthodologie et composition du panel

Les auteurs de l'enquête

Novalys développe depuis maintenant 8 ans une activité **d'assistance commerciale export aux PME européennes** et réalise chaque année plus de **300 missions** réparties sur **12 pays**, à travers un réseau de filiales (Royaume-Uni, Italie, Allemagne, Pologne) et partenaires (Espagne, Asie).

Ces interventions prennent en charge **tout le processus du développement international** :

- ✓ Etudes de marché et tests produits
- ✓ Identification et sélection de clients
- ✓ Mise en place et animation de réseaux de vente
- ✓ Recherche de partenaires commerciaux
- ✓ Aide à la création de filiales et bureaux à l'étranger

Mais aussi :

- ✓ Programmes de formation en commerce international
- ✓ Représentation de salons

Novalys mène dans le cadre du Programme d'Initiative Communautaire ADAPT un projet intitulé « européeniser les politiques commerciales des P.M.E », dont l'objectif est l'élaboration d'outils de conseil et de formation à l'export pour les dirigeants de P.M.E. L'étude « 500 P.M.E européennes face à l'export : quelles méthodes pour réussir ? » constitue la phase préparatoire de ce projet et a pour objectif de recueillir des informations nous permettant de compléter l'expérience acquise sur le terrain par l'équipe de consultants.



Méthodologie

La phase terrain s'est déroulée entre octobre 98 et janvier 99. Elle a été menée en Allemagne, Italie, Espagne, France, par les différents bureaux du réseau Novalys.

Le questionnaire a été soumis à près de 1600 entreprises, selon 3 modalités :

- ✓ envoi et retour par voie postale ou par fax
- ✓ envoi par voie postale et réponse par voie téléphonique
- ✓ face à face lors de salons professionnels

Les entreprises ont été sélectionnées en fonction de plusieurs critères :

- ✓ marché domestique : France, Allemagne, Royaume-Uni, Italie, Espagne
- ✓ effectif compris entre 20 et 500 salariés (à quelques exceptions près)
- ✓ appartenance à l'un des secteurs d'activité suivants :
 - métallurgie
 - agro-alimentaire
 - équipements mécaniques
 - textile
 - chimie, caoutchouc, plastique
 - autres : meuble, jouet

Ces secteurs d'activité ont été sélectionnés pour différentes raisons :

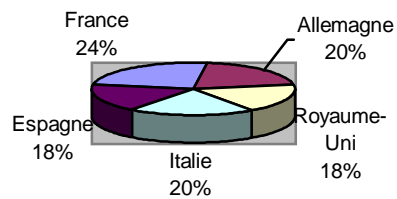
- ✓ concentration sur 5 secteurs seulement pour obtenir des résultats significatifs
- ✓ choix de secteurs très présents dans le tissu PME et à forte potentialité export

Au final, 500 entreprises, à des stades de développement export différents, ont été prises en considération

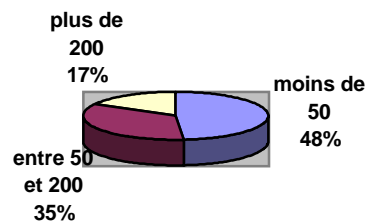


Composition du panel

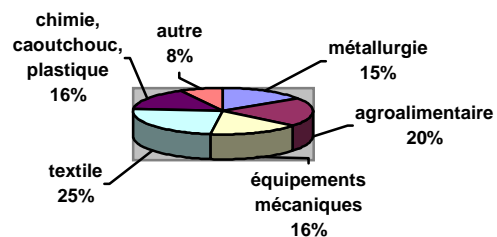
Répartition des entreprises selon leur marché domestique



Répartition des entreprises selon leur effectif



Répartition des entreprises selon leur domaine d'activité



On trouve dans le secteur autre des entreprises relevant essentiellement de 2 secteurs : le meuble et le jouet.