



**Université d'Été**  
DE L'INTERNATIONALISATION  
DES ENTREPRISES

#UEIE2020 VIRTUAL 3D EXPERIENCE

**LIVRE BLANC**

---

**RÉUSSIR À  
L'INTERNATIONAL  
DANS LE MONDE  
DU COVID !**

**UEIE 2020**

Le 9 juillet 2020, plus de 500 professionnels du commerce international<sup>1</sup> ont répondu à l'invitation des organisateurs de l'Université d'Été de l'Internationalisation des Entreprises 2020<sup>2</sup> (UEIE 2020) à se retrouver sur un campus digital pour échanger sur :

## “RÉUSSIR À L’INTERNATIONAL DANS LE MONDE DU COVID”

### L’UEIE 2020 EN BREF

L’UEIE 2020 s’est déroulée sur une journée complète et a accueilli les activités suivantes:

3 séances plénières	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. “Repenser et agir en même temps ”</li> <li>2. “Transformer son entreprise pour les nouveaux défis du développement international”</li> <li>3. “Vers la renaissance industrielle et technologique”</li> </ol>
42 ateliers de partage d’analyses et d’expérience	<p>Trois vagues successives d’ateliers, sur les thèmes suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● “Comprendre les nouvelles dynamiques des marchés internationaux”</li> <li>● “Adapter ses pratiques de Business développement”</li> <li>● “Améliorer sa stratégie et son management international”</li> </ul> <p>Un atelier sur la recherche en commerce international: “Covid et internationalisation des entreprises : quels enjeux pour la recherche académique en commerce et management international?”</p>
L’auditoire en chiffres	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 500 professionnels du commerce international</li> <li>● 86 intervenants connectés du monde entier</li> </ul>

### LE LIVRE BLANC

Ce document ne constitue pas les « actes » de l’événement. Il est une synthèse composée à partir des échanges en séance plénière et des compte-rendus rédigés par les animateurs des ateliers.

Il poursuit les objectifs suivants :

- rendre compte de la manière dont les entreprises analysent l’impact du Covid-19 sur leurs activités à l’international (Partie I. Analyse) ;
- proposer des recommandations, à destination des entreprises et de l’écosystème exportateur, pour revisiter les stratégies de développement et d’accompagnement international (Partie II. Recommandations).

Il s’agit d’aider l’appareil exportateur français à traverser la crise, et à en sortir plus résilient et plus fort.

<sup>1</sup> Exportateurs, entreprises internationalisées, organisations de promotion du commerce, sociétés de commerce international, sociétés d’accompagnement international, enseignants et chercheurs en « international business », etc.

<sup>2</sup> Adepta, Bpifrance, Business France, les CCE, CCI France, CCI France International, La Fabrique de l’Exportation, ICC France, MEDEF International, OSCI

## SOMMAIRE

<b>Partie I. Analyse - CE QUE LE COVID CHANGE POUR L'ACTIVITÉ DES ENTREPRISES À L'INTERNATIONAL</b>	<b>3</b>
1. La pandémie : accélérateur de mutations et créateur de nouvelles tendances	<b>3</b>
1.1 Les conséquences de la digitalisation des échanges	3
1.2 La gestion des aléas sur les chaînes d'approvisionnement et de distribution	4
2. L'obligation de repenser et d'agir simultanément	<b>4</b>
2.1 Comprendre l'évolution des marchés, des partenaires et des collaborateurs	5
2.2 Décider et agir simultanément	5
<b>Partie II. RECOMMANDATIONS AUX ENTREPRISES ET À L'ÉCOSYSTÈME</b>	<b>6</b>
1. Recommandations à l'attention des entreprises	<b>6</b>
1.1 Actualiser la priorisation de ses marchés étrangers	6
1.2 Repenser ses modes d'entrée et de présence sur les marchés	7
1.3 Revisiter / adapter son offre	8
1.4 Réévaluer son sourcing international	8
1.5 Faire levier sur les technologies numériques	9
1.6 Maintenir l'efficacité de la prospection internationale dans le contexte du Covid	10
1.7 Savoir s'appuyer sur les différents types de réseaux	10
1.8 Collaborer entre exportateurs	11
1.9 Inclure un axe "acquisition de compétences" dans sa stratégie de développement international	11
2. Recommandations à l'attention de l'écosystème pour favoriser l'internationalisation des entreprises	<b>12</b>
2.1 Créer un cadre favorable à la collaboration entre les acteurs de l'écosystème exportateur	12
2.2 Promouvoir la recherche académique française en stratégie et management international	12
2.3 Stimuler la dématérialisation et la digitalisation	13
2.4 Inspirer des stratégies industrielles collectives	13

## Partie I. Analyse - CE QUE LE COVID CHANGE POUR L'ACTIVITÉ DES ENTREPRISES À L'INTERNATIONAL

Nous rapportons ici les échos des professionnels réunis lors de l'UEIE.

### 1. La pandémie : accélérateur de mutations et créateur de nouvelles tendances

Les participants sont convenus de ce que la pandémie a deux types de conséquence en termes de commerce international :

1. Elle renforce des transformations déjà à l'œuvre
2. Elle amorce de nouvelles transformations

La pandémie vient en effet renforcer les facteurs de mutation déjà à l'œuvre, tels que le rôle prépondérant des NTIC, les impacts du changement climatique, la montée des tensions commerciales internationales, etc.

Mais elle vient aussi apporter de nouvelles inflexions significatives à cette trajectoire: une modification des attentes des consommateurs, des circuits de distribution, des modèles d'exportation utilisés par les entreprises, etc.

Ce faisant le COVID-19 accélère l'évolution du commerce international vers un monde toujours plus V.U.C.A. (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous), qui oblige à trouver des stratégies internationales adaptées.

#### 1.1 Les conséquences de la digitalisation des échanges

Compte-tenu de la réduction des déplacements et de l'annulation de la plupart des salons internationaux, les solutions numériques ont pris le relais sur différents aspects de la pratique du commerce international : management des relations d'affaires par visioconférence, travail sur des documents partagés entre les équipes export et leur écosystème commercial, renforcement de la veille digitale sur les marchés internationaux, évolution de la prospection vers des actions digitales, organisation de salons digitaux, développement de la distribution et de la commercialisation en ligne, gestion en ligne des procédures du commerce international, etc.

Il ressort des échanges de l'UEIE 2020 que l'ensemble des participants s'est adapté sans problème à l'utilisation des outils de visioconférence et de partage de documents pour travailler avec leurs partenaires et clients étrangers.

Néanmoins un certain consensus s'est dégagé quant à la difficulté de mettre en œuvre ces outils dans une démarche commerciale, par exemple pour prospecter dans des régions et/ou les secteurs où la relation commerciale est fortement basée sur le lien interpersonnel.

Par ailleurs un certain nombre d'autres questions demeurent, qui poseront problème en cas de persistance de la restriction sur les voyages. Par exemple, dans quelle mesure le recours à des solutions digitales permettra-t-il de préserver l'intensité des liens professionnels avec les partenaires étrangers ? La créativité partagée, utile pour bien aborder les marchés internationaux, peut-elle se déployer efficacement avec les outils digitaux ? Peut-on incorporer de nouvelles recrues commerciales à l'export sans les rencontrer ou en les côtoyant essentiellement en visio ?

Enfin une inquiétude était lisible au sein des responsables export: pourra-t-on reprendre, après la fin de la pandémie, la même organisation de l'équipe export, avec des responsables de zone qui voyagent les trois quarts du temps, ou bien est-ce que le métier de responsable export va profondément changer, incorporer davantage de marketing et moins de voyages, en s'appuyant davantage sur les acteurs de terrain ? Ceci aurait une conséquence profonde sur les métiers et compétences des professionnels du commerce international.

## 1.2 La gestion des aléas sur les chaînes d'approvisionnement et de distribution

Quels que soient les secteurs d'activité, les participants ont observé que leurs chaînes d'approvisionnement et de distribution internationales ont été profondément fragilisées au cours des derniers mois: certains fabricants se sont vus forcés de réduire leurs opérations, d'autres de les interrompre temporairement voire de façon permanente, soit parce que leurs fournisseurs ne pouvaient plus les fournir, soit parce que certains circuits de distribution ont été temporairement fermés pendant les confinements, arrêtant net toute la chaîne commerciale.

Côté supply chain cette expérience a montré l'importance de revoir la configuration du réseau de fournisseurs et son pilotage (diversification, relocalisation régionale, capacité accrue à intégrer rapidement un nouveau fournisseur, etc.) et notamment de porter une plus grande attention aux partenaires jugés "critiques" tant en amont qu'en aval de la chaîne de valeur de l'entreprise.

Côté distribution les aléas sur la distribution internationale ont mis en évidence l'importance de diversifier les canaux de distribution, comme par exemple de pouvoir jouer sur des canaux physiques et digitaux pour ne pas voir ses ventes ramenées à zéro lorsque les canaux physiques sont arrêtés.

Ces deux tendances (digitalisation des échanges et aléas sur la distribution et les supply chains) ont d'ores et déjà amené plusieurs entreprises à redéfinir leurs modes d'entrée sur les marchés étrangers, mais aussi à repenser plus largement leur stratégie internationale pour la rendre plus résiliente face à la crise actuelle et à celles à venir. Un nombre significatif d'entreprises estime ainsi qu'elles vont devoir transformer leur business à l'international: s'adapter durablement à moins de voyages, réexaminer les modes d'entrée utilisés, redéfinir des couples produit-marché, adapter les produits/services, trouver de nouveaux clients plus résilients, etc.

## **2. L'obligation de repenser et d'agir simultanément**

Si les exportateurs ont montré qu'ils avaient pris conscience de la hausse du niveau d'incertitude et de volatilité des marchés étrangers, ils ont tous rapporté une difficulté accrue de planification à moyen et long termes, tributaire notamment du dénouement de la crise sanitaire (accès aux vaccins et traitements) mais également des trajectoires économiques des pays, des secteurs, des segments de marché. Cette incertitude rend plus difficile la prise de décision à l'international alors même que l'entreprise est obligée de repenser les manières de s'organiser.

Les entreprises qui semblent le mieux affronter cette crise semblent être celles qui ont rapidement fait le deuil d'un éventuel "retour à la normale": elles ont entériné le changement de paradigme qu'implique cette crise et ont réorganisé leur activité en conséquence. Cette crise est donc aussi un défi en termes de management, avec des changements de profil de poste au sein de l'équipe export, et les entreprises participantes ont mis en évidence l'obligation et la difficulté à devoir prendre davantage de décisions avec moins d'information.

## 2.1 Comprendre l'évolution des marchés, des partenaires et des collaborateurs

Beaucoup de participants ont partagé la difficulté qu'ils éprouvent à bien suivre la transformation des marchés, à trouver les sources d'information qui permettent de rendre compte de l'évolution rapide de la situation. En effet dans ce genre de contexte de crise rien n'est plus trompeur qu'une moyenne, beaucoup de participants ayant rapporté des exemples de segments de marché en plein boom alors que d'autres étaient atones. Des sources alternatives dites « haute fréquence » ont été adoptées, qui permettent un suivi fin des différents segments de marché dans chaque pays: évolution des mots clés sur les moteurs de recherche, suivi des ventes sur les places de marché, veille sur les réseaux sociaux, etc.

En outre, dans ce contexte pour le moins angoissant, les partenaires commerciaux et les équipes ont été très sollicités: des talents potentiels se sont révélés par leur engagement, leur créativité, leur ingéniosité, leur leadership ; d'autres en revanche, plus exposés aux revers de la crise, ont eu du mal à remplir les engagements qu'on attendait d'eux. Qu'il s'agisse de collaborateurs ou de partenaires commerciaux la crise a mis en lumière des comportements plus ou moins positifs que les managers doivent désormais prendre en compte.

## 2.2 Décider et agir simultanément

Beaucoup d'entreprises ont profité de cette crise pour revisiter en profondeur leur activité et leur offre à l'international, afin de faire désormais les choses différemment, ou de faire des choses différentes. Attendre la fin de la crise sanitaire ne leur a ainsi pas semblé être une option, car les cartes seront rebattues et les options disponibles probablement plus restreintes.

Ainsi, et en dépit de l'instabilité des marchés, ces entreprises ont en quelque sorte profité de la crise pour accélérer leur transformation, par exemple digitale et organisationnelle: les décisions ont certes été prises dans un environnement moins stable mais elles n'ont pas rencontré la même résistance au changement qu'en temps normal. Par ailleurs l'impact (positif ou négatif) de ces décisions peut être d'autant mieux évalué qu'il intervient dans un contexte mouvant mais donc très réactif, qui permet des évaluations et des itérations fréquentes.

Face à cette obligation de réfléchir et d'agir simultanément, les participants ont relevé les avantages des approches incrémentales et/ou itératives, et l'intérêt pour les solutions à engagement (et sortie) rapide et simple. Dans ce cadre, un choix, qu'il soit bon ou mauvais, offre de toutes les façons l'occasion d'avancer ou d'apprendre, et c'est dans ce type de démarche qu'une crise peut révéler les ferments d'un nouveau départ.

Un enjeu essentiel reste cependant de savoir dans quelle direction les entreprises et leurs partenaires doivent se mouvoir dans un moment aussi difficile. Les recommandations ci-après visent à apporter des éléments de réponse.

## Partie II. RECOMMANDATIONS AUX ENTREPRISES ET À L'ÉCOSYSTÈME

Les témoignages et les échanges avec les entrepreneurs présents, ainsi que les réflexions des experts en commerce international, ont permis de présenter de nombreuses pistes et préconisations dont les entreprises peuvent s'inspirer pour mieux rebondir à l'international. Elles se prolongent en creux par les nouvelles attentes des entreprises à l'égard de leur écosystème, et en particulier en direction de l'écosystème d'accompagnement à l'international ; c'est pourquoi ce Livre blanc contient des recommandations à l'attention des entreprises et à destination de l'écosystème exportateur.

Certaines recommandations à destination respectivement des entreprises et de l'écosystème peuvent sembler redondantes, ce qui est logique puisqu'elles sont inspirées par le même contexte; mais la nature des actions qui doivent être menées par les uns et par les autres pour s'adapter diffèrent profondément.

Afin d'enrichir ce Livre blanc nous avons complété ces recommandations par les recommandations que les organisateurs de l'UEIE 2020, réunis dans un groupe de travail appelé "Solutions pour le commerce extérieur", ont rédigées au cours du deuxième trimestre 2020 ; elles sont citées en note de bas de page.

### 1. Recommandations à l'attention des entreprises

#### 1.1 Actualiser la priorisation de ses marchés étrangers

Avec la crise, l'importance relative des pays et des différents segments de marché a évolué de façon significative pour bon nombre d'entreprises: le potentiel de certains marchés s'est réduit en raison d'un ralentissement de leur économie, alors que d'autres représentent davantage d'intérêt du fait de leur résilience ou de leur accessibilité. Il faut donc revoir où investir son énergie commerciale, dans les mois, voire les années à venir<sup>3</sup>.

L'idéal est de repartir d'une feuille blanche, et de se reposer complètement la question des pays les plus porteurs pour son entreprise dans ce nouveau cycle qui s'ouvre, car les critères de choix des pays cibles ont eux aussi changé du fait de cette crise. C'est un exercice où il est difficile d'être objectif, et il peut être fait avec un "sparring partner". Pendant une crise il est particulièrement important de re-questionner sans tabou là où l'entreprise investit son énergie.

Au-delà de la restructuration du portefeuille de marchés visés, cette crise (et l'extrême versatilité qui en résulte pour les années à venir) amène à se poser la question du nombre de marchés étrangers à viser/servir. Clairement les entreprises qui sont positionnées sur de nombreux marchés et celles qui servent les marchés asiatiques ont mieux résisté que celles qui servent peu de marchés, surtout s'ils sont uniquement sud-européens.

Chaque entreprise doit donc se demander si le nombre de pays qu'elle sert aujourd'hui est suffisant pour résister dans ce contexte, et si ces pays sont suffisamment différents et porteurs en termes de croissance pour assurer une vraie résilience pour l'activité internationale de l'entreprise. Elle doit également intégrer à cette réflexion les modes d'entrée qu'elle est capable de mettre en oeuvre sur chacun de ces marchés quitte à adopter des modes plus coopératifs et plus légers, nécessitant moins d'investissement.

---

<sup>3</sup> Voir également : "COVID RESPONSE : Comment tirer parti des opportunités que la crise engendrera ?" - <https://www.fabrique-exportation.fr/covid-19-comment-tirer-parti-des-opportunités-que-la-crise-engendrera/>

## 1.2 Repenser ses modes d'entrée et de présence sur les marchés<sup>4</sup>

La remise en cause du portefeuille de pays cibles (leur nombre et leur type) va de pair avec une remise en cause des modes d'entrée utilisés pour faire des affaires sur les marchés étrangers.

Certains modes d'entrée ont plus ou moins bien résisté à la crise: les modes d'entrée digitaux (e-commerce) ont été plébiscités dans un contexte de confinement puis de réduction des déplacements. Les modes d'entrée immatériels (licence, franchise, etc) ont également bien résisté, ayant été moins affectés par la déstabilisation des chaînes logistiques du fait de leur immatérialité. Il en est de même pour les modes d'entrée légers (agent, distributeur, etc) qui permettent une forme de présence locale avec une faible barrière à la sortie, ce qui permet un repli rapide et sans trop de conséquence si nécessaire.

Parallèlement, le confinement puis les restrictions en matière de déplacement ont fait ressentir encore plus fortement l'importance d'une présence locale, sous une forme externalisée comme par exemple les agents de liaison part-time, permettant d'opérer comme un acteur local ou au minimum d'interagir plus facilement avec l'écosystème local.

Idéalement, dans le cycle économique qui s'ouvre, chaque entreprise devrait revoir dans une approche "page blanche" et sans tabou la liste des modes d'entrée et de présence qu'elle utilise ; car les périodes de crise sont aussi des moments de vérité, où l'on ne peut plus continuer à porter ce qui marche moyennement.

Pour faire ce travail l'exportateur devra analyser, pondérer et étudier les forces et faiblesses spécifiques à chaque mode d'entrée: scalabilité (ce mode d'entrée peut-il être multiplié dans de nombreux pays et peut-il soutenir une croissance des ventes), moyens financiers à engager (combien coûte ce mode d'entrée à activer / à désactiver en cas d'échec), protection de la propriété intellectuelle (en quoi ce mode d'entrée est plus ou moins protecteur), modes de paiement (conséquence en terme de risque commercial et de capacité à financer les clients), couple risque/sécurité, etc.

La compétence internationale de l'entreprise constitue également un critère de ce choix: en effet certains modes d'entrée peuvent s'avérer difficiles à déployer dans certains pays, et chaque mode d'entrée nécessite un savoir faire qui lui est spécifique ; c'est pourquoi on voit rarement des PME qui ont du succès à l'international porter un très grand nombre de modes d'entrée.

Dans ce domaine également, et notamment lorsque l'entreprise a peu d'expérience à l'international, les approches itératives et coopératives doivent être favorisées: l'approche itérative permet à l'entreprise d'apprendre de ses erreurs/échecs et de corriger le tir avant de passer au stade et/ou au marché suivant ; la coopération inter-entreprises permet de réduire les risques d'exécution en partageant information et ressources avec d'autres entreprises.

---

<sup>4</sup> Voir également :

- " COVID-RESPONSE : Comment adapter son exportation pour être plus fort sur les marchés ?" -

<https://www.fabrique-exportation.fr/adapter-son-exportation-pour-etre-plus-fort-sur-les-marches/>

- "Comment repenser vos manières d'être présents et vos implantations sur les marchés ?" -

[www.fabrique-exportation.fr/covid-19-comment-repenser-votre-strategie-internationale-et-votre-maniere-det-re-present-sur-les-marches-implantations/](http://www.fabrique-exportation.fr/covid-19-comment-repenser-votre-strategie-internationale-et-votre-maniere-det-re-present-sur-les-marches-implantations/)

- " COVID RESPONSE : Comment adopter les modes d'entrée immatériels ?" -

[www.fabrique-exportation.fr/covid-19-comment-aborder-les-modes-dentree-immateriels-franchises-licences-d-e-production-etc/](http://www.fabrique-exportation.fr/covid-19-comment-aborder-les-modes-dentree-immateriels-franchises-licences-d-e-production-etc/)

### 1.3 Revisiter / adapter son offre

Il est peu probable, eu égard notamment à ce qui précède, que l'offre de l'entreprise ne doive pas être à minima actualisée pour tenir compte de la crise actuelle. Le but est d'une part de consolider les avantages compétitifs de l'entreprise et d'autre part d'en créer et proposer de nouveaux, mieux adaptés au nouveau contexte global et aux nouvelles attentes des clients, pour réaffirmer la pertinence de sa proposition d'affaires et de valeur.

Les facteurs qui gouvernent cette évolution de l'offre sont l'évolution des consommateurs et des acheteurs BtoB<sup>5</sup>, la transformation des circuits de décision ainsi que les attentes et besoins spécifiques des nouveaux pays prioritaires et des modes d'entrée (cf 1.1, 1.2).

De nombreuses entreprises trouvent leur salut dans cette crise en se déployant dans un nouveau segment de marché ou en lançant un nouveau produit, ou simplement en requalifiant leurs produits dans un sens Covid-complaint qui parle au marché. Par exemple, des entreprises coréennes de transport aérien ont plus rapidement que les autres utilisé leur flotte d'avions pour transporter du fret, face à l'effondrement du transport de passagers ; les constructeurs automobiles chinois ont été les premiers à installer des filtres à air "anti-Covid" sur leurs voitures, et ces modèles ont rencontré beaucoup de succès commercial.

Dans la mesure où les marchés sont très volatils et semblent voués à le rester encore pour un certain temps la réévaluation de l'offre devra s'effectuer à une fréquence rapprochée et devra être alignée sur un travail de relecture fait fréquemment par l'entreprise de son action sur les marchés internationaux prioritaires.

### 1.4 Réévaluer son sourcing international

A l'instar de l'action de re-priorisation des marchés, une réévaluation de l'importance relative des pays et des partenaires associés à la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise peut être souhaitable.

La solidité et la résilience des chaînes logistiques sont apparues comme des facteurs déterminants de la capacité des entreprises à poursuivre leur exploitation: elles doivent donc développer une connaissance fine de leurs réseaux de fournisseurs (de rang 1, mais également de rangs 2 et voire de rang 3 si nécessaire). Elles doivent également disposer d'indicateurs leur permettant de suivre les ressources disponibles aux différents niveaux de leur supply chain (traçabilité des flux, niveaux de stocks, capacités de production et de distribution, etc.).

Pour se prémunir contre les ruptures d'approvisionnement, les industriels mais aussi les distributeurs, peuvent tempérer ce risque grâce la diversification de leurs fournisseurs et leur distribution dans différentes zones géographiques.

---

<sup>5</sup> Voir également :

- " COVID RESPONSE : Comment adapter votre business model " -

<https://www.fabrique-exportation.fr/covid-19-comment-adapter-votre-business-model/>

- " COVID RESPONSE : Dans quel sens les processus d'achat BtoB vont évoluer ?" -

[www.fabrique-exportation.fr/covid-19-dans-quel-sens-les-processus-dachat-b-to-b-vont-ils-evoluer/](http://www.fabrique-exportation.fr/covid-19-dans-quel-sens-les-processus-dachat-b-to-b-vont-ils-evoluer/)

- " COVID RESPONSE : Savoir identifier les signaux faibles et les mettre à profit" -

[www.fabrique-exportation.fr/covid-19-a-quels-signaux-faibles-faut-il-etre-sensible/](http://www.fabrique-exportation.fr/covid-19-a-quels-signaux-faibles-faut-il-etre-sensible/)

Mais là aussi, compte tenu de l'intensité de la crise, l'entreprise devra déterminer ce que, dans ce nouveau contexte, elle doit "faire", "faire faire" ou encore "faire avec". Le sujet de la coopération interentreprises dans le domaine du sourcing est en effet clairement ouvert par cette crise, certaines entreprises décidant d'unir leurs forces dans le domaine du sourcing, ouvrant par là de nouvelles questions: comment le faire, avec qui, etc.

### 1.5 Faire levier sur les technologies numériques

En quelques mois seulement les capacités digitales de l'entreprise, qui au début de la crise pouvaient s'inscrire comme un avantage compétitif "nice to have", sont devenues une condition nécessaire pour réussir ou même survivre à l'international.

Désormais, dès qu'il s'agit de s'informer, de décider, de communiquer, de collaborer, de former, d'installer, de contrôler, d'assurer la maintenance ou encore de prospecter et de négocier à l'international, l'entreprise doit s'assurer d'intégrer des solutions numériques là où elles apportent une plus-value (surcroît d'efficacité en termes financier, marketing, productivité, etc)<sup>6</sup>.

L'utilisation et l'appropriation de ces outils digitaux nécessitent de former, recruter et mobiliser de nouvelles compétences, d'adopter de nouvelles approches, de maîtriser de nouveaux codes, de faire preuve d'une capacité d'adaptation rapide tant en interne que face à son environnement, et de relever significativement son niveau de protection en matière cyber. Parmi les nouveaux codes à inventer, à s'approprier et auxquels il faut se former, ceux de la communication interpersonnelle et interculturelle à distance s'avèrent essentiels tout comme ceux liés à la confiance, assise de toute relation mais qui en distanciel se trouve impactée.

Mais si l'on a pu penser au début de la crise que le tout digital allait l'emporter, la tendance est plus à l'hybridation des outils et à la combinaison des modes opératoires. La signature d'un contrat demandera souvent un déplacement, ne serait-ce que pour assurer la qualité de la relation commerciale, alors que les échanges d'informations en vue des négociations pourront être totalement menés à distance via des plateformes digitales. L'installation d'équipements pourra être suivie, contrôlée à distance et nécessitera sans doute toujours le déplacement ou la présence d'une équipe, plus petite qu'avant et sur un délais plus court. Les forums, salons, réunions professionnelles ne seront plus complètement physiques ni digitaux. On parle de plus en plus de phygital.

L'entreprise exportatrice doit de plus en plus être en capacité de combiner les solutions et les modes opératoires et d'adapter cette combinaison en fonction de ses marchés, de ses clients, sachant que la maturité digitale varie d'un pays à l'autre selon la culture, l'usage du numérique mais aussi l'infrastructure technologie et la connectivité.

---

<sup>6</sup> Voir également :

*" COVID RESPONSE : Comment tirer le meilleur parti des outils digitaux dans ses relations cross border ?" -*

<https://www.fabrique-exportation.fr/covid-19-comment-tirer-le-meilleur-parti-des-outils-digitaux-dans-ses-relations-cross-border/>

*" COVID RESPONSE : Comment repenser votre prospection internationale ?" -*

<https://www.fabrique-exportation.fr/covid-19-comment-repenser-votre-prospection-internationale/>

*" COVID RESPONSE : Comment prendre des décisions dans un environnement instable ?" -*

<https://www.fabrique-exportation.fr/covid-19-comment-prendre-des-decisions-dans-un-environnement-instable/>

## 1.6 Maintenir l'efficacité de la prospection internationale dans le contexte du Covid

La pandémie a transformé durablement les modes d'action de la prospection à l'international, car la difficulté à voyager et les reports/annulations des salons posent un problème majeur aux équipes commerciales export.

Chaque marché est bien sûr différent, mais la ligne générale est d'exploiter le meilleur des deux mondes: le digital pour le marketing, le présentiel pour le dernier mètre relationnel.

Pour ce qui concerne le marketing, le recours aux outils digitaux, à la fois comme source d'information, vecteur de promotion ou canal de prospection, est de plus en plus préconisé que ce soit pour des clientèles BtoB ou BtoC: webinaire, visioconférence avec interprète, salon virtuel, place de marché, réseaux sociaux et webmarketing, newsletter et emailing, les solutions digitales abondent et nécessitent, de la part de l'exportateur, d'exercer des choix éclairés, notamment en fonction du public visé.

Pour ce qui est du dernier mètre relationnel, les avantages inhérents à la présence locale demeurent: rencontre et négociation avec les acteurs locaux, mais aussi observation terrain des marchés, store check, contrôle sur place, etc. Dans le contexte actuel il faut, pour assurer ce dernier mètre relationnel en présentiel, ne pas hésiter à avoir recours à des ressources externes, obtenues par l'externalisation à des tiers: agents de liaison, exportateur "ami" présent sur place, etc., auxquels les budgets "voyage" et "salon" des équipes export doivent être reversés.

C'est donc à partir d'une bonne articulation entre ces deux approches que l'entreprise pourra construire la performance si importante en terme de prospection. Chaque cible, chaque secteur devra trouver le meilleur mix, mais ce travail obligera les entreprises à modifier le profil de poste des commerciaux export, dont certains devront évoluer vers du webmarketing.

## 1.7 Savoir s'appuyer sur les différents types de réseaux

La crise souligne l'importance d'appartenir à des communautés et de coopérer davantage: "seul on va plus vite, ensemble on va plus loin mais surtout ... on résiste mieux!".

Il existe plusieurs types de réseaux sur lesquels s'appuyer en France et à l'étranger pour partager des informations et recueillir des informations de marché: clubs d'affaires, organisations professionnelles, associations de dirigeants, chambres de commerce, clubs sectoriels, pôles de compétitivité, accélérateurs, etc. Il s'agira de choisir, sur la base de critères et objectifs spécifiques (thématiques, géographiques, compétences, etc.), ceux qui doivent être rejoints ou développés.

Il importe également de mesurer le "retour sur investissement" de ces réseaux, voire de le stimuler car nombre de ces réseaux ne sont pas complètement optimisés pour le bénéfice rapide de leurs adhérents. Faute de stimulation d'échanges structurés le bénéfice de ces réseaux n'arrive souvent qu'à moyen et long termes car ils sont généralement précédés d'un minimum d'implication dans ces structures. Il ne tient qu'à leurs organisateurs de faire de ces réseaux des lieux d'échanges d'information avec un retour sur investissement immédiat.

Au-delà des réseaux structurés, il convient aussi de prendre en considération la présence des Français vivant à l'étranger qu'on estime à environ 3 et 3,5 millions de personne. C'est une importante diaspora, souvent bien organisée à travers un tissu associatif très dense, culturel et social, orienté vers l'entraide et/ou le business. Certaines communautés pourront offrir des réseaux business plus ou moins fournis et spécialisés, en fonction de la densité de Français sur place et des pôles sectoriels représentés. Ce sont des "agents de liaison" (cf 1.6) idéaux pour les entreprises françaises.

## 1.8 Collaborer entre exportateurs

Il s'agit notamment de se rapprocher d'entreprises du même secteur, de la même région, s'adressant aux mêmes marchés/clients, ou encore partageant les mêmes sources d'approvisionnement pour mettre en commun des moyens et partager des coûts.

Parmi toutes les pratiques coopératives possibles, on compte: le partage d'informations de marchés (segments dynamiques, agents crédible, etc.), des opérations de prospection en commun (ex.: mission collective, présence conjointe sur un salon, etc.), des actions de marketing (ex.: campagne de promotion avec d'autres entreprises de son secteur d'activité, etc.), le partage de moyens en matière de sourcing, de distribution, de production et de présence locale (ex.: envoi d'un V.I.E partagé, mise à disposition de locaux par une entreprise déjà implantée localement, utilisation du même distributeur), la mise en place de solutions logistiques partagées, la construction d'une offre commune permettant de répondre à une opportunité d'affaires complexe, le partage de connaissances et d'informations entre pairs (marchés, clients, environnement d'affaires), etc.

Ces pratiques collaboratives permettent tout à la fois de mutualiser les coûts, de partager les risques, de maximiser l'impact et d'accélérer l'expérience à l'international. Elles doivent être appréhendées avec professionnalisme<sup>7</sup>: quelle que soit la convivialité qui les régit, il ne s'agit pas de relations amicales mais de relations professionnelles.

## 1.9 Inclure un axe "acquisition de compétences" dans sa stratégie de développement international

L'internationalisation est une pratique riche et complexe qui nécessite de mobiliser des connaissances et des compétences nombreuses et diversifiées.

Si l'entreprise dispose en général d'une forte "compétence-produit", elle manque souvent de "compétence-business" (capacité d'analyse des marchés ciblés, adaptation des modes d'entrées et du business model, outils de financement des clients, capacité à mettre en place des relations durables avec des partenaires étrangers, maîtrise du e-commerce cross border, des procédures du commerce international, conception de stratégie de développement, etc.) et de "compétence-pays" ; l'acquisition en interne de ces expertises étant lente et laborieuse. En revanche, elles sont largement disponibles en externe, et peuvent être mobilisées efficacement via le consulting, la coopération interentreprises, la sous-traitance ou l'externalisation de certaines tâches.

Être accompagné c'est tout simplement disposer d'un ensemble de partenaires qui apporteront collectivement à la stratégie internationale de l'entreprise les "compétences-pays" et "business" qui lui font défaut en interne. Aussi il est important qu'une entreprise sache avoir recours à l'expertise et aux solutions d'externalisation sur le périmètre adéquat, au bon moment et en complément de ses ressources internes (ou pour faire monter ces dernières en compétence).

Cette ingénierie est un facteur clé de succès du développement international<sup>8</sup> et chaque entreprise doit mettre en place une stratégie en matière d'accompagnement et de gestion de ses compétences pour aborder les marchés export bien armée. Le recours à des compétences externes est aujourd'hui facilité par les financements et subventions publics spécifiquement mobilisables pour en couvrir les dépenses (Assurance prospection, Chèque Export, etc.).

---

<sup>7</sup> Voir également : "L'exportation collaborative des PME", conférence de Jean-Christophe Gessler, maître de conférences, IAE de Poitiers, et vice-président de La Fabrique de l'exportation le 17/09/2020 -

<https://www.fabrique-exportation.fr/lexportation-collaborative-des-pme/>

<sup>8</sup> Voir également : " COVID-RESPONSE : Internationalisation, l'importance d'être bien accompagné" -

<https://www.fabrique-exportation.fr/covid-19-internationalisation-limportance-detre-bien-accompagne/>

## 2. Recommandations à l'attention de l'écosystème pour favoriser l'internationalisation des entreprises

### 2.1 Créer un cadre favorable à la collaboration entre les acteurs de l'écosystème exportateur

L'écosystème exportateur français est riche d'acteurs publics, privés, associatifs, consulaires, qui, en France et à l'étranger, disposent chacun d'expertises et de solutions différentes ; ils permettent d'adresser tous les besoins des entreprises, quels que soient leur secteur, maturité, objectif en matière d'information, de prestation, de coopération, d'externalisation, d'influence, etc. Cet écosystème est le fruit de notre longue histoire commerçante et internationale et, si on le compare à d'autres pays, c'est un actif important à disposition des entreprises françaises dans le cadre de cette crise.

L'UEIE 2020 organisée par tous les opérateurs de l'accompagnement international, et les recommandations du groupe "Solutions Export" produites par les mêmes intervenants sont une (modeste) illustration du fait que les compétences ne manquent pas ; c'est la difficulté à les coordonner et à les rendre accessibles aux entreprises qui est en cause.

La performance des écosystèmes exportateurs était l'objet de l'UEIE 2019 ; les chercheurs qui sont intervenus ont mis en évidence qu'une partie de la force d'un écosystème exportateur tient à la complémentarité et la richesse des relations entre ses acteurs<sup>9</sup>, ce qui requiert préalablement une plus grande harmonie entre les différents acteurs de l'écosystème.

### 2.2 Promouvoir la recherche académique française en stratégie et management international

La recherche académique en "*international business*" doit contribuer à identifier et à proposer des solutions pour rendre les entreprises françaises plus agiles et plus résilientes dans leurs stratégies d'internationalisation, face aux nouvelles données liées au Covid-19. Elle doit être vue comme l'un des facteurs de la performance de l'écosystème exportateur français. Plusieurs axes sont suggérés.

D'une part il est essentiel d'améliorer l'accès des enseignants-chercheurs au terrain afin qu'ils aient un accès plus rapide et plus large aux données et puissent conduire des entretiens, diffuser des questionnaires, expérimenter, etc. Ce soutien incombe aux fédérations professionnelles, à tous les acteurs publics et privés de l'accompagnement des entreprises à l'international, et bien sûr aux entreprises elles-mêmes.

D'autre part il est important que les chercheurs consultent les résultats des enquêtes internationales voire réalisent des comparaisons entre pays. En effet, le choc économique et la capacité de rebond des entreprises dépendent fortement de l'environnement domestique et régional : ralentissement productif, chute de la demande, soutien financier accordé par l'Etat, etc. Les résultats observés dans un pays ou une zone géographique ne sont donc pas forcément généralisables.

Par ailleurs, il est important d'accélérer le tempo du traitement des données et de la publication des résultats et recommandations, de la même manière que pour les recherches concernant la santé, afin qu'elles soient rapidement disponibles pour l'écosystème exportateur. Il faut enfin dépasser le simple canal de diffusion des revues scientifiques en visant plus largement les revues de transfert (The Conversation, etc.), la presse, Internet et les réseaux sociaux, les conférences économiques, etc.

---

<sup>9</sup> Cf. Livre Blanc UEIE 2019 "*Venez imaginer avec nous un écosystème exportateur français plus performant*"  
<https://www.ueie-marseille.com/edition-2019>

### 2.3 Stimuler la dématérialisation et la digitalisation

Si la digitalisation est le fait des entreprises, l'écosystème a un rôle à jouer pour promouvoir et stimuler les meilleures solutions, par exemple en mettant en place des solutions dématérialisées lorsque cela est possible.

La crise amène les autorités de nombreux pays à accepter désormais des documents dématérialisés (douaniers, d'expédition, de contrôle qualité, etc). Il est essentiel de poursuivre et d'améliorer la dématérialisation des procédures du commerce international (administratives, bancaires, douanières, logistiques) et des formalités administratives entre entreprises qui se développe parallèlement, en y associant le double objectif de sécurisation et de simplification.

Il est également primordial de diffuser le plus largement possible, auprès des entreprises et en particulier des PME, l'information sur tous les outils digitaux pour le commerce international, en développant largement des formations à leur utilisation. Dans le contexte actuel leur adoption par les PME est un enjeu de compétitivité de la France et de ses entreprises à l'international.

En effet ce sont surtout les relations commerciales qui ont dû être immédiatement dématérialisées avec la crise, et si les outils de visioconférence et de webinaire ont permis de prendre le relais et de maintenir le lien ils montrent leurs limites en matière de prospection, de salon professionnel, de conférence d'affaires, etc. D'autres solutions plus innovantes ont commencé à émerger à travers le monde et sont en cours de développement pour organiser des salons virtuels ou des rencontres d'affaires virtuelles, mais aucune ne s'est encore imposée. Par ailleurs, de nouvelles solutions ne vont pas manquer d'apparaître rapidement. Les acteurs qui sauront les développer ou les adopter rapidement auront un avantage compétitif ; les écosystèmes doivent donc maintenir un système de veille pour déceler et tester ces futures solutions.

### 2.4 Inspirer des stratégies industrielles collectives

Le développement technologique de notre industrie et l'éventuelle relocalisation d'activités en France doit s'appuyer sur des stratégies industrielles collectives qui donnent de la vision aux investisseurs.

Les technologies de l'industrie du futur (usines 4.0, 5G, etc), ne peuvent être conçues sans un certain degré de concertation et d'alignement sur des standards, des briques technologiques nécessaires ou des solutions dont le déploiement est un prérequis.

En outre ces évolutions nécessitent des formations préalables pour de nouveaux métiers, à un moment où les industriels peinent souvent à recruter, à la fois sur les métiers classiques et nouveaux. L'enjeu est double: les industriels sont parfois victimes d'un déficit d'attractivité de leur secteur et du territoire où ils sont implantés ; mais parfois aussi l'offre de formation est insuffisante par rapport à la demande, et l'ajustement entre les deux est beaucoup trop long.

Nous avons des territoires avec une culture industrielle forte, de grands groupes qui ont un rôle à jouer dans la renaissance d'écosystèmes productifs locaux, des PME et ETI innovantes, championnes européennes voire mondiales, attachées à leurs territoires et qui sont aujourd'hui un facteur d'attractivité. Nous avons une French Tech dynamique qui, en étant plus associée à nos entreprises industrielles, permettrait de créer des leviers de différenciation pour nos produits et nos manières de produire. Nous avons également l'expérience de filières économiques qui, même si elles connaissent des difficultés aujourd'hui, ont tiré notre économie et ont permis l'émergence de fleurons nationaux.

C'est à l'écosystème industriel français de se mobiliser pour mettre en place l'environnement dans lequel chaque entreprise pourra ensuite déployer efficacement sa stratégie et ses investissements.

## REMERCIEMENTS

**Le comité organisateur de l'UEIE 2020 et les rédacteurs du Livre blanc remercient les intervenants des plénières et les animateurs des ateliers**

Cécile ANTONY-CLONTS (*Business France*) / Gaëlle BALDAN-LADET (*Geodesk, experte Stratexio*) / Thierry BARBOTTE (*Vergnet Hydro*) / Axel BAROUX (*Business France Afrique du Sud*) / Guillaume BERNARD (*Bernard Controls, CCE Chine*) / Michel BISAC (*Les Pages Maghreb, CCI Algéro-française, CCE Algérie*) / Emmanuel BISI (*Expandys, membre OSCI*) / Yvane BOCCHI-WIRMAN (*Business France Suède*) / Cécile BOURY (*CBCI, CCE France, membre OSCI*) / Dominique BOUTTER (*Business France Algérie*) / Bruno BOUYGUES (*GYS, CCE France*) / Dominique BRUNIN (*Chambre de commerce franco-arabe*) / Gouënaelle BUFFARD (*Business France*) / Geoffroy BUNETEL (*Chalhoub Group, French Business Council-Dubai*) / Jean-Pierre CANAULT (*Smart Wood*) / Guillaume CARIOU (*Mercadex International*) / Alexis CATANZARO (*Université Jean Monnet Saint-Etienne*) / Alexandre CATTÀ (*Sepeo Conseils, expert Stratexio*) / Jérôme CHAILA (*Decathlon Inde*) / Selma CHAMY (*Business France*) / Dominique CHERPIN (*Villa France, CCE Allemagne, membre ICC France*) / Olga CHEVE (*Adekvat Vostok, experte Stratexio*) / François-Xavier COLAS (*Classic Fine Goods*) / Philippe CORDIER (*Ceemo, membre OSCI*) / Luc DARDAUD (*CCI Région Paris Ile de France*) / Jean-Paul DAVID (*Mercadex Europe, La Fabrique de l'Exportation*) / Laurence DE TOUCHET (*Business France Pologne*) / Yves DELAFON (*Africalink*) / Christophe DELATRE (*Neopolia*) / Bernard DELMAS (*CCE Japon*) / Thomas DERICHEBOURG (*Derichebourg Environnement*) / Emmanuel DOLLE (*Google, CCE Irlande*) / Hervé DRUART (*Groupe Salveo, membre OSCI*) / Margaux DRUART (*Groupe Salveo, membre OSCI*) / Cyril DUMON (*Bolloré, CCE Singapour*) / Philippe EYRAUD (*Mixel, CCE France*) / Patrick FERRON (*Altios, membre OSCI*) / Linda FOURNIER (*So export*) / Stefan GAIBU (*Renault Service Roumanie*) / Jean-Christophe GESSLER (*IAE de Poitiers, La Fabrique de l'Exportation*) / Bertrand GIRARD (*Altios, membre OSCI*) / Raquel GRASE (*Sage SA, experte Stratexio*) / Michelle GROSSET (*Adepta*) / Christophe HERY (*Altair Avocats*) / Onur ILKER (*Advantis Consulting, membre OSCI*) / Sanija IVANIC (*CCI France Serbie*) / David-Pierre JALLICON (*DPJ & Partners Ltd, French Korean CCI*) / Didier KOCH (*Altios, membre OSCI*) / Pascal LAMBERT (*Société Générale, French Chamber of Commerce in Singapore, CCE Singapour*) / Jean-César LAMMERT (*Business France Corée*) / François LAMOTTE (*Altios, membre OSCI*) / David LASFARGUE (*Jeantet, CCE Russie*) / Jean-Claude LASSERRE (*Saint-Gobain Africa, CCE Afrique du Sud*) / Florence LAUGER (*Capital Export, experte Stratexio*) / Brigitte LE BORGNE (*Lily-Perf, experte Stratexio*) / Yann LEBEAU (*France Export Céréales, Chambre française de commerce et d'industrie du Marc, CCE Maroc*) / Guillaume LEFEBVRE (*Crédit Agricole CIB, CCE Suède*) / Arnaud LEURENT (*All Winds, La Fabrique de l'Exportation*) / Marc-Antoine LOPEZ (*Business France Mexique*) / Agnès LOPEZ-CRUZ (*French Business Council-Dubai*) / Nathalie LORRAIN (*Itinéraires interculturels, experte Stratexio*) / Charles MARIDOR (*CCI France International*) / Anne MARTEL-REISON (*EOC International, CCE France, membre OSCI*) / Ulrike MAYRHOFER (*Université Côte d'Azur*) / Françoise MERIT (*Aurecon, CCE Australie*) / Mirko MOTTINO (*Altios Italie, membre OSCI*) / Laura NAVILLE (*Groupe Salveo, membre OSCI*) / Pedro NOVO (*Bpifrance*) / Philippe PELE-CLAMOUR (*Thais Capital Partner, CCE Russie*) / Gérald PETIT (*Business France*) / Laurence PISCOU (*Expansio, membre OSCI*) / Emmanuel QUIDET (*Ernst & Young, CCI France Russie, CCE Russie*) / Jatin RADIA (*Pramex International, membre OSCI*) / Christoph-Martin RADTKE (*Fiducial, membre ICC France*) / David SEJOURNE (*Management Europe, La Fabrique de l'Exportation*) / Johann SPONAR (*Groupe Salveo, membre OSCI*) / Murielle TAISNE (*Altios, membre OSCI*) / Fabien THEFFO (*Pramex International, membre OSCI*) / Abraham THOMAS (*India Direct, membre OSCI*) / Etienne VAUCHEZ (*Export Entreprises, La Fabrique de l'Exportation*) / Camille VERCHERY (*VVR International, membre OSCI*) / Anaïs VOY-GILLIS (*June Partners*)



# Université d'Été de l'Internationalisation des entreprises

## Edition 2020

co-organisée par



Production exécutive

