

# 4 DÉFIS

POUR QUE  
NOS ENTREPRISES PROFITENT DE  
**LA CROISSANCE MONDIALE**  
**2021 - 2030**



## **MANIFESTE POUR UN RENOUVEAU DE L'EXPORTATION FRANÇAISE**



think tank

**La Fabrique  
de l'Exportation**

## OBJECTIFS DU MANIFESTE

L'année 2020 a été un point bas pour l'exportation française; mais la période qui s'ouvre (2021-2030) va proposer de très nombreuses opportunités de croissance à l'international, et elles vont se jouer sur des terrains et des critères qui auront été profondément transformés par la crise: cette disruption constitue une opportunité pour améliorer nos parts de marchés dans le monde, si nous savons nous y adapter très vite.

Ce manifeste propose donc un **renouveau du logiciel de l'exportation française**, pour que les entreprises françaises profitent davantage de la croissance mondiale que sur les deux décennies précédentes. Il s'articule autour de 4 défis, et propose les actions pour aborder avec succès la croissance et les transformations des marchés internationaux.

Il s'adresse à l'ensemble de la communauté française du commerce international<sup>1</sup> et l'invite à adopter et entreprendre les actions proposées.

**C'est pourquoi nous vous invitons à signer et à partager ce manifeste, pour qu'il soit l'amorce d'un grand mouvement de renouveau de l'exportation française, et que nos entreprises profitent plus efficacement de la croissance mondiale de la décennie 2021-2030.**

*Signifiez votre soutien en écrivant à [delegue-general@fabrique-exportation.fr](mailto:delegue-general@fabrique-exportation.fr) et partagez ce document avec celles et ceux dont vous pensez qu'ils peuvent en soutenir et en adopter les idées*

---

<sup>1</sup> les entreprises exportatrices et/ou internationalisées, les opérateurs qui les accompagnent, les réseaux et organisations professionnelles qui les fédèrent, les écoles et universités qui en forment les professionnels, etc.

## 2021-2030: la France a rendez-vous avec son exportation

Entre 2000 et 2019 le monde a connu une forte croissance au cours de laquelle le PIB mondial et les échanges internationaux ont été multipliés par deux ; au cours de cette période, le cœur de la croissance mondiale a évolué vers l'Asie, à tel point qu'en 2019 cette dernière représentait 70,9% de la croissance mondiale<sup>2</sup>, contre 4% pour la zone euro.

Sur cette même période, les exportations françaises de biens et services ont crû moins vite que celles de nos voisins européens. Ainsi la France, qui réalisait 17,9% des exportations de biens et services en valeur de la zone euro en 2000, n'en représentait que 14,3% en 2018 (13,5% en 2020)<sup>3</sup>. Manifestement les entreprises françaises, et en particulier les PME et ETI, ont moins su profiter de la croissance en dehors de l'UE que certaines de leurs homologues européennes.

Pendant cette période, la croissance économique française a été soutenue par la consommation intérieure<sup>4</sup> maintenue à un niveau élevé, de façon artificielle, par les déficits publics ; ce modèle économique venant à son terme avec les pics de déficits publics liés au Covid, c'est désormais à l'international, plus qu'en France, que les entreprises françaises devront aller chercher leur croissance sur les années 2021-2030.

### L'international, moteur clé de la croissance des entreprises sur 2021-2030

Les opportunités à saisir à l'international vont être immenses sur la décennie à venir car, contrairement aux idées reçues, cette crise augmente le potentiel d'internationalisation des entreprises. En accélérant radicalement la digitalisation de la prospection, de la distribution et des échanges interpersonnels professionnels, elle rend en effet désormais possible des stratégies d'internationalisation accélérées: par exemple un producteur de shampoing pour chiens et chats peut devenir désormais une entreprise globale en quelques années, en distribuant ses produits partout dans le monde via le site d'Amazon et en assurant sa promotion avec un compte Instagram; ce qui était impensable il y a encore 10 ans.

Mais si l'on veut réellement que l'exportation, et plus globalement l'internationalisation des entreprises, deviennent le nouveau moteur de la croissance de nos entreprises, il nous faut renouveler profondément notre approche du développement international, pour éviter de renouveler les performances médiocres de la période 2000-2019.

### La crise du Covid rebat les cartes du commerce international

Cette crise remet en quelque sorte tout le monde sur la ligne de départ: ceux qui sauront inscrire leur internationalisation dans les lignes de force de ce nouveau monde gagneront des parts de marché;

---

<sup>2</sup>"Prolonged uncertainty weighs on Asia's economy", Focus pays, FMI

<https://www.imf.org/en/News/Articles/2019/10/18/na102319-prolonged-uncertainty-weighs-on-asias-economy>

<sup>3</sup> De 2000 à 2018, l'Allemagne est passée de 27,6 % à 30,8 %, l'Espagne est restée quasi-stable de 7,8 % à 8,0 %, l'Italie est passée de 13,4 % à 10,8 % et le reste de la zone euro, pris globalement, a progressé de 33,2 % à 36,0 %.

<http://www.rexecode.fr/public/Indicateurs-et-Graphiques/Competitivite-l-observatoire/Bilan-de-la-competitivite-francaise>

<sup>4</sup> Ce qui, en France plus qu'ailleurs, entraîne une hausse des importations et le creusement du solde de notre commerce extérieur, Cf. Le déficit commercial de la France va beaucoup se creuser cette année", Les Echos, 22/09/2020

[https://www.lesechos.fr/economie-france/conjoncture/le-deficit-commercial-de-la-france-va-beaucoup-se-creuser-cette-ann-1247617#utm\\_source=newsletter&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=nl\\_lec\\_8h\\_premium&utm\\_content=2020092](https://www.lesechos.fr/economie-france/conjoncture/le-deficit-commercial-de-la-france-va-beaucoup-se-creuser-cette-ann-1247617#utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=nl_lec_8h_premium&utm_content=2020092)

ceux qui ne se transformeront pas, espérant un retour au monde d'avant le Covid, seront progressivement marginalisés. Car la crise a considérablement transformé le commerce international.

Le Covid a tout d'abord modifié la *géographie* du commerce international: il a mis en évidence le déplacement du barycentre de la croissance et de l'innovation mondiale vers l'Asie et montré la résilience de l'Afrique, ce qui augure bien de son poids dans l'économie mondiale vers 2050. A contrario, l'Europe et les Etats-Unis en sortent affaiblis, économiquement et sur le plan des représentations symboliques: l'Occident a en effet globalement échoué dans sa lutte contre le Covid, alors qu'il prétendait disposer de la technologie et des organisations pour s'en protéger.

Le Covid a ensuite prodigieusement accéléré *l'adoption des solutions digitales* (e-commerce, télétravail, échanges professionnels digitalisés), ouvrant la voie à de nouveaux modes d'entrée sur les marchés (e-commerce, click and collect, etc.), au découplage progressif entre le commerce international et voyages, à la remise en cause des modes de prospection classiques (salons internationaux, etc.) et à la montée en puissance de nouveaux modèles d'internationalisation accélérée des entreprises.

Il a enfin modifié les *attentes des marchés*: des consommateurs avec la montée en puissance des critères de soutenabilité, des entreprises avec une plus grande prise en compte des risques dans les chaînes d'approvisionnement trop longues, des Etats avec la perspective de blocs commerciaux régionaux qui tendront à consolider les échanges en leur sein.

La croissance 2021-2030 des entreprises à l'international se jouera donc sur des terrains et des critères qui auront beaucoup changé par rapport à 2010-2019, et ce manifeste met en évidence les actions clés que les entreprises françaises doivent mener pour tirer avantage de cette crise à l'international: s'adapter plus vite et mieux que leurs concurrents leur permettra de gagner des parts de marché face à des entreprises qui n'auraient pas pu (faute de moyens humains ou financiers) ou pas su (faute d'une bonne analyse de la situation) s'adapter à la nouvelle donne du commerce international.

Ces tendances étaient déjà quelque part à l'œuvre avant la crise, et nos entreprises et notre écosystème exportateur s'y adaptaient progressivement. Mais la crise les a prodigieusement accélérées, et les entreprises exportatrices / internationalisées doivent désormais effectuer un *saut quantique* pour transformer leur logiciel export si elles veulent rester performantes dans la décennie qui commence. Ce travail doit être engagé dès à présent, car le succès international des entreprises françaises sur la période 2021-2030 dépendra beaucoup de la manière dont elles se seront transformées pendant la crise. A contrario, l'échec dans ce domaine aurait pour conséquence une profonde dégradation de la prospérité de nos entreprises et, par là, de la puissance économique de notre pays, et notamment de sa capacité à créer de l'emploi et à rembourser ses dettes.

### **2021-2030: La France a rendez-vous avec son exportation**

A la différence des crises précédentes<sup>5</sup>, cette crise met en évidence l'internationalisation des entreprises comme un facteur de résilience, et non comme facteur de risque : en effet, contrairement aux idées reçues, les PME et ETI internationalisées sont celles qui, grâce à la diversification de leur exposition au risque, résistent le mieux dans cette crise et ont le plus fort potentiel de croissance.

---

<sup>5</sup> les précédentes crises ayant été plus fortes à l'étranger qu'en France, elles ont en général davantage affecté les entreprises exportatrices que les entreprises domestiques : on peut citer pour mémoire la crise économique mexicaine (1994), la crise économique asiatique (1998), la crise financière russe (1998), la crise économique argentine (1998-2002), la crise de l'internet très centrée sur les Etats-Unis (2000-2001), la crise turque (2002), la crise des subprimes (2007), la crise économique espagnole (2008), la crise grecque (2009), la crise des pays du sud de la zone euro (2009), la crise économique vénézuélienne (2012).

C'est un changement de paradigme important, qui peut avoir un impact sur la reconnaissance sociale dont peut bénéficier le commerce international dans notre pays.

La crise du Covid crée ainsi les conditions favorables pour repenser en profondeur notre exportation pour la période 2021-2030: elle met ce sujet au cœur de la croissance de la décennie qui démarre, et elle a déjà obligé les acteurs de l'exportation française à changer de logiciel export depuis un an. Il faut donc s'appuyer sur ce mouvement, et poursuivre cette transformation pour augmenter notre performance pour la décennie qui commence. C'est une opportunité que la communauté française du commerce international doit saisir pour réconcilier notre pays et la globalisation.

### **Quatre défis pour que nos entreprises profitent de la croissance mondiale**

Ce manifeste a été conçu par le think tank « La Fabrique de l'Exportation », et s'appuie sur les travaux de recherche et les recommandations de nombreux chercheurs en commerce international. Il a été rédigé et enrichi grâce à l'apport de nombreux experts de l'international, de dirigeants d'entreprises et représentants d'organisations professionnelles.

Il s'articule autour de quatre défis à relever pour que les entreprises françaises tirent profit de la croissance mondiale à venir. Pour chaque défi, il précise les actions de transformation à entreprendre pour renouveler notre exportation. Chaque action devra être liée à un ou plusieurs indicateurs de réalisation, dont on cherchera à suivre à la fois la progression et l'impact effectif sur la période 2021-2030, pour pouvoir, le cas échéant, itérer / infléchir l'action.

- 1. Investir les terrains où se jouera la croissance des années 2021-2030**
  - Appréhender en priorité les pays qui tireront la croissance mondiale
  - Évaluer les conséquences de la possible "régionalisation" du commerce mondial
  - Explorer toutes les possibilités ouvertes par la digitalisation
  - Gagner le défi des exportations décarbonées
  - Adapter ses modes d'entrée à ces nouveaux terrains
- 2. Monter en gamme dans nos stratégies et nos compétences internationales**
  - Privilégier les stratégies qui permettent de se déployer sur un grand nombre de pays
  - Déployer des stratégies internationales à plus forte valeur ajoutée
  - Accroître les compétences internationales de son entreprise
  - Créer un réseau de compétences internationales autour de l'entreprise
  - Investir dans la formation initiale en "International Business"
- 3. Mettre la coopération inter-entreprises au coeur de la démarche d'internationalisation**
  - Favoriser le recours à l'exportation collaborative
  - Enrichir la gamme d'outils et solutions pour l'exportation collaborative
  - Diffuser le savoir-faire lié à la coopération inter-entreprises dans l'écosystème de l'exportation
- 4. Construire un récit moderne du commerce international français**
  - Redéfinir l'archétype de la "PME exportatrice"
  - Améliorer la reconnaissance sociale des acteurs de l'exportation
  - Activer davantage la marque France

## Une feuille de route pour l'exportation française

Ce manifeste propose avant tout une évolution des mentalités. Son coût budgétaire est limité: il ne s'agit pas forcément de faire davantage de choses, mais de les faire de manière plus efficace, mieux coordonnée, et surtout adaptée aux nouveaux terrains et critères. Il réussira si la plus grande partie de la communauté française du commerce international l'adopte, et en diffuse les idées.

Il constitue un projet dont l'exportation française doit collectivement s'emparer, en se répartissant les responsabilités pour que chacune des actions soit menée à bien. Il appelle à des états généraux de l'internationalisation des entreprises françaises, pour que chacune des actions soient discutées et enrichies par tous les acteurs, pour que leur adoption et leur déploiement soient les plus larges possibles.

Pour démarrer ce grand mouvement il a besoin de porte-paroles qui pourront l'incarner et porter son message pour qu'il soit l'amorce d'un grand mouvement qui permettra à nos entreprises de profiter pleinement de la croissance mondiale 2021-2030,

**Nous invitons donc tous les acteurs de la communauté française du commerce international à en prendre connaissance, à le signer, et à communiquer sur leur volonté de s'inscrire dans ce mouvement de renouveau de la pratique du commerce international en France en adoptant ses actions.**

## SOMMAIRE

|   |           |
|---|-----------|
| <b>OBJECTIF I. INVESTIR LES TERRAINS DE LA CROISSANCE DES ANNÉES 2021-2030</b>                                    | <b>9</b>  |
| ACTION #1:<br>Appréhender en priorité les pays qui tireront la croissance mondiale                                | 9         |
| ACTION #2:<br>Évaluer les conséquences de la possible “régionalisation” du commerce mondial                       | 11        |
| ACTION #3:<br>Explorer toutes les possibilités ouvertes par la digitalisation                                     | 12        |
| ACTION #4:<br>Gagner le défi des exportations décarbonées   | 13        |
| ACTION #5:<br>Adapter ses modes d’entrée à ces nouveaux terrains  | 14        |
| <b>OBJECTIF II. MONTER EN GAMME DANS NOS STRATÉGIES ET NOS COMPÉTENCES INTERNATIONALES</b>                        | <b>17</b> |
| ACTION #6:<br>Privilégier les stratégies qui permettent de se déployer sur un grand nombre de pays                | 18        |
| ACTION #7:<br>Déployer des stratégies internationales à plus forte valeur ajoutée                                 | 19        |
| ACTION #8:<br>Accroître les compétences internationales de son entreprise   | 21        |
| ACTION #9:<br>Créer un réseau de compétences internationales autour de l’entreprise                               | 22        |
| ACTION #10:<br>Investir dans la formation initiale en “International Business”                                    | 24        |
| <b>OBJECTIF III. METTRE LA COOPÉRATION INTER-ENTREPRISES AU COEUR DE LA DÉMARCHÉ D’INTERNATIONALISATION</b>       | <b>26</b> |
| ACTION #11:<br>Favoriser le recours à l’exportation collaborative   | 27        |
| ACTION #12:<br>Enrichir la gamme d’outils et solutions pour l’exportation collaborative                           | 28        |
| ACTION #13:<br>Diffuser le savoir-faire lié à la coopération inter-entreprises dans l’écosystème de l’exportation | 29        |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>OBJECTIF IV. CONSTRUIRE UN RÉCIT MODERNE DU COMMERCE INTERNATIONAL FRANCAIS</b> | <b>31</b> |
| ACTION #14:<br>Redéfinir l'archétype de la "PME exportatrice"                      | 31        |
| ACTION #15:<br>Améliorer la reconnaissance sociale des acteurs de l'exportation    | 32        |
| ACTION #16:<br>Activer davantage la marque France                                  | 33        |
| <b>RÉFÉRENCES</b>  | <b>35</b> |



## **Quatre défis pour que les entreprises françaises profitent pleinement de la croissance mondiale 2021-2030**

Nous décrivons ici quatre Défis que la communauté française du commerce international doit appréhender pour réussir sur la décennie à venir.

Chaque Défi est composé d'Actions qui permettent de se placer dans les lignes de force de la pratique du commerce international de la décennie à venir. Chaque Action est présentée avec le *raisonnement logique* qui justifie son importance et sa pertinence, et explique comment elle a un effet d'entraînement positif sur l'exportation française. Pour chaque *raisonnement logique* sont citées en référence certaines des recherches réalisées par des chercheurs associés à la Fabrique de l'Exportation et qui étayent leur pertinence.

*Le document est composé de 4 Défis et 16 Actions, présentées en 23 pages et 200 paragraphes; sa lecture complète prend 20 minutes; il est conçu selon la règle "une idée = un paragraphe", de sorte que sa lecture est possible par Défis, par Action et/ou par paragraphe.*

## OBJECTIF I. INVESTIR LES TERRAINS DE LA CROISSANCE DES ANNÉES 2021-2030

Se placer sur des marchés en croissance reste la meilleure manière pour une entreprise de se développer rapidement à l'international; cette croissance peut trouver sa source soit dans la croissance organique du marché, liée à la démographie ou à l'élévation du niveau de vie dans le pays, soit dans la transformation d'un secteur, liée à l'émergence de certains segments de marché au détriment d'autres. En Europe nous sommes habitués à cibler les secteurs en transformation pour trouver de la croissance, mais il faut garder à l'esprit que dans les pays émergents les marchés croissent également de façon organique, indépendamment de toute transformation.

Il est donc important d'identifier les pays et régions qui porteront l'essentiel de la *croissance mondiale* sur la décennie à venir, pour une raison toute simple et mathématique: sur 10 ans une croissance de 7% permet de multiplier toutes les valeurs par deux, alors qu'une croissance de 1 à 2% par an permet à peine de croître de 15% sur 10 ans. Et la carte du monde de la croissance 2021-2030 sera très différente de celle de la fin du XXème siècle.

Mais il faut aussi regarder les lignes de force de la *transformation* des marchés, qui seront fortement inspirées par les logiques suivantes: accélération de la digitalisation, décarbonation des exportations, possible régionalisation des échanges; ces transformations créeront des opportunités de croissance en favorisant de nouveaux segments de marché et en déclassant les acteurs du marché qui ne savent pas s'y adapter.

Enfin il est important de bien réfléchir aux modes de projection export qui permettent de tirer parti de ces différentes formes de croissance, car cet effort d'analyse ne sert à rien sans une réflexion sur la façon dont les entreprises, selon leur taille et leur niveau de compétences internationales, peuvent réussir à se placer sur ces marchés.

### ACTION #1:

#### Appréhender en priorité les pays qui tireront la croissance mondiale

Visualiser la mappemonde de la croissance mondiale 2021-2030 et placer ses efforts non pas seulement sur les pays les plus riches ou les plus proches, mais sur les pays qui concentreront l'essentiel de la croissance mondiale sur la période.



#### Raisonnement logique:

De très nombreux indicateurs montrent que la croissance de la période 2021-2030 se concentrera à plus de 60% en Asie, la Chine, voire même l'Inde, passant devant les Etats-Unis<sup>6</sup> en termes de PIB au

<sup>6</sup> <https://www.weforum.org/agenda/2020/07/largest-global-economies-1992-2008-2024>

cours de la décennie<sup>7</sup>. Sur cette période 90% des nouveaux consommateurs de la classe moyenne seront asiatiques<sup>8</sup>, sachant que la Chine possède déjà le plus grand segment de consommateurs de classe moyenne au monde<sup>9</sup>.

Concrètement les 10 pays où devrait se créer le plus de richesse sur la période 2021-2030 pourraient être, dans l'ordre décroissant: la Chine, l'Inde, les Etats-Unis, l'Indonésie, la Turquie, le Brésil, l'Égypte, la Russie, le Japon et l'Allemagne<sup>10</sup>; cette liste est susceptible d'évolutions, notamment en fonction de la manière dont les pays réussiront à sortir de la pandémie. L'idée est cependant clairement établie: la carte de la croissance mondiale fait la part belle à des pays qui sont encore peu sur la carte des PME et ETI françaises.

Ainsi, sur chacun des marchés qui porteront la croissance mondiale sur la période 2021-2030, il convient de baliser le terrain pour permettre une approche commerciale adaptée aux PME et ETI: (i) recenser les secteurs en croissance rapide qui peuvent être servis par des entreprises françaises, (ii) identifier les clusters d'offre française qui peuvent servir ces marchés, (iii) promouvoir les réseaux qui peuvent apporter de la connaissance-pays sur ces marchés, (iv) mettre en évidence les modes d'entrée que les PME et ETI peuvent adopter pour profiter de ces marchés sans s'exposer excessivement (Cf. Action#5), (v) recenser les partenaires proposant de la coopération commerciale sur ces marchés.

Cette transformation du barycentre de nos exportations vers l'Asie (et plus tard vers l'Afrique) nécessitera également d'augmenter les connaissances et l'accès à l'information sur ces pays, qui doivent devenir quasiment familiers pour les entrepreneurs français afin qu'ils deviennent leur terrain de croissance. A moyen terme il s'agit de faire connaître l'économie, la culture, la géopolitique, les risques, les pratiques et l'environnement des affaires des nouveaux pays leaders de l'économie mondiale.

## Références:

"Réactualiser la priorisation de ses marchés étranger", Livre Blanc de l'Université d'été de l'internationalisation des entreprises 2020

<https://www.ueie-marseille.com/livre-blanc-1>

---

<sup>7</sup> c'est d'ailleurs ce constat qui sous-tend la logique commerciale du Brexit: permettre au Royaume-Uni de s'affranchir de l'Union Européenne pour mettre en place des accords de libre échange plus ambitieux avec les Etats-Unis et les pays d'Asie, quitte à devoir subir quelques frottements dans les échanges commerciaux avec les pays de l'UE.

<sup>8</sup><https://fr.weforum.org/agenda/2020/01/en-2020-lasie-aura-le-pib-le-plus-important-du-monde-qu-est-ce-que-cela-signifie>

<sup>9</sup> Les consommateurs chinois appartenant à ce groupe devraient dépenser 7300 Mrds de dollars en 2020, CF. Homi Kharas, "The emerging middle class in developing countries"; "World Economic Outlook Update, June 2020," (Washington, DC: International Monetary Fund, June 2020);

<https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/06/24/WEOUpdateJune2020>

<sup>10</sup> Source Standard Chartered, <https://www.visualcapitalist.com/worlds-largest-10-economies-2030/>

## **ACTION #2:**

### **Évaluer les conséquences de la possible “régionalisation” du commerce mondial**

Analyser secteur par secteur le degré éventuel de régionalisation des échanges internationaux, lié à la recherche de chaînes d'approvisionnement plus courtes, à la montée possible du protectionnisme, à l'aspiration des consommateurs/acheteurs à “acheter local”, aux taxes carbone à venir sur les importations, à l'atomisation des normes, etc.



#### **Raisonnement logique:**

Si de très nombreux facteurs alimentent l'expansion de la globalisation, certaines forces sont à l'oeuvre qui tendent à redéployer les échanges à l'intérieur des grands pays et blocs commerciaux (Chine, ASEAN, RCEP, ALENA, UE, AfCFTA, etc.), au détriment des échanges entre blocs.

La première force à l'oeuvre est certainement une tendance à la réduction des chaînes d'approvisionnement; sourcer des produits et semi-produits dans des pays lointains devient moins intéressant, du fait de la réduction des écarts de salaires dans le monde, de la montée en puissance de la robotisation, des exigences de réactivité et de customisation des marchés, de la hausse des coûts de transport, etc.; ce qui amène les industriels à privilégier des circuits plus courts et plus réactifs.

La deuxième force à l'oeuvre est une plus forte sensibilité des consommateurs et des régulateurs aux atouts de la production locale; ceci se matérialise par des préférences nationales ou régionales pour les achats, et devrait être renforcé par les taxes carbonées aux frontières qui devraient apparaître dans les grands pays et blocs commerciaux au cours de la décennie.

La troisième force à l'oeuvre dans certains secteurs est l'atomisation géographique des normes et des réglementations: les blocs commerciaux, voire les pays, considèrent de plus en plus que normes et réglementations sont une des formes d'expression de leur souveraineté, et les marchés mondiaux se segmentent de plus en plus en de multiples sous-marchés définis par les normes qu'ils appliquent.

Ces tendances, antérieures à la crise du Covid, ont été fortement renforcées par cette dernière. Elles s'expriment de façon différente selon les secteurs, et doivent donc faire l'objet d'une évaluation sectorielle. Elles peuvent être déterminantes pour le choix des pays cibles par les entreprises, et conditionner le choix des modes d'entrée et des formes de présence à adopter sur les marchés, notamment en privilégiant les implantations industrielles (directes ou partenariales) dans les régions visées.

## **ACTION #3:**

### **Explorer toutes les possibilités ouvertes par la digitalisation**

Exploiter sur toutes les possibilités qu'ouvre la digitalisation : e-commerce domestique et cross-border, exportabilité accrue des services, digitalisation progressive des échanges de biens, digitalisation de la prospection, etc.



#### **Raisonnement logique:**

La digitalisation a déjà ouvert un large canal de distribution, le e-commerce, et tous ceux qui peuvent vendre en ligne sortiront gagnants de cette crise ; mais la digitalisation des activités humaines et professionnelles ouvre bien d'autres possibilités de croissance pour le commerce international, qui vont se déployer massivement au cours de la période 2021-2030.

Ainsi, si le e-commerce domestique est devenu très puissant, le e-commerce cross-border en est toujours aux premiers stades de développement pour les PME-ETI. Il consiste à vendre ses produits ou services non pas via des plateformes de e-commerce locales, situées dans le pays cible, mais directement dans le monde entier à partir d'une seule et même plateforme, qu'il s'agisse d'une place de marché globale ou du site de e-commerce de l'entreprise elle-même. Cette solution offre de très nombreux avantages pour l'entreprise, qui peut réaliser toute son activité export à partir d'un point unique. Elle garde des marges de progression, en termes de coûts logistique et carbone, mais progressivement les solutions se mettent en place pour permettre son essor, constituant ainsi un nouveau mode d'entrée à l'international. De nouvelles compétences seront donc à acquérir dans ce domaine, et certaines sociétés spécialisées en e-commerce cross border voient le jour qui proposent de gérer les aspects marketing, interculturels, commerciaux, légaux, fiscaux, logistiques et administratifs du e-commerce cross-border.

La digitalisation des échanges interpersonnels professionnels ouvre également des opportunités immenses pour les exportations de services : la télémédecine, la maintenance augmentée, la formation et l'enseignement à distance, l'interprétariat à distance, les API et l'intelligence artificielle sont des marchés dont la croissance à l'international est rendue possible par la digitalisation. Ce ne sont que quelques exemples, mais ils montrent clairement la tendance, et chaque société de service peut projeter la transformation de ses exportations de services grâce à la digitalisation.

La digitalisation permet également de transformer des exportations de produits en exportation de données: ce qui est vrai depuis longtemps pour les livres (progressivement remplacés par des e-books) commence à l'être par exemple pour les pièces détachées et pour certains équipements qui peuvent être vendus sous forme de fichiers puis imprimés localement sur des imprimantes 3D. C'est le début d'un mouvement très large qui sera rendu possible par la démocratisation des imprimantes 3D, et qui aura de fortes conséquences sur le commerce des biens d'équipement. Ceux qui s'y positionneront les premiers gagneront plus facilement des parts de marchés et seront à l'abri des éventuels aléas sur les exportations de produits (augmentations de droits de douane et taxes à l'import dont taxe carbone, saturation des moyens de transport, etc.).

Enfin la digitalisation va permettre de découpler durablement les notions de commerce international et de voyage, dans la lignée de l'irruption de la visioconférence dans la pratique des affaires en 2020, et donc de repenser la stratégie, l'organisation et les outils d'une démarche export ; on ne prospecte plus de la même manière, on ne gère plus les relations d'affaires de la même manière: moins de

relationnel mais plus de négociations très organisées et pragmatiques à conduire en temps réduit; on ne communique plus avec le même type de documents: moins de fiches produits mais plus de vidéos corporate, techniques, etc.

Autant de facteurs qui incitent chaque entreprise à mieux maîtriser la "digitalisation de son développement international": remise en question des contenus promotionnels, attention portée à sa e-réputation, présentations de produits en 3D, participation à des salons virtuels, contractualisation en ligne, apprentissage du contrôle qualité à distance, pratique du SAV sur canal digital, etc. Tout en prenant soin à bien discerner, en fonction de ses marchés, de ses clients, des situations, ce qui peut être bien fait en digital et ce qui doit être fait en présentiel, ce qui peut être fait à distance et ce qui doit être fait localement.

#### Références:

"Faire levier sur les technologies numériques", Livre blanc de l'Université d'été de l'internationalisation des entreprises 2020 "Réussir à l'international dans le monde du Covid"  
<https://www.ueie-marseille.com/livre-blanc-1>

"Stimuler la dématérialisation et la digitalisation", Livre blanc de l'Université d'été de l'internationalisation des entreprises 2020 "Réussir à l'international dans le monde du Covid"  
<https://www.ueie-marseille.com/livre-blanc-1>

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

## **ACTION #4:**

### **Gagner le défi des exportations décarbonées**

Populariser la notion de "contenu carbone des produits exportés"; mettre en évidence les solutions bas-carbone que les exportateurs peuvent adopter en matière de production, logistique, distribution, maintenance, etc., pour que leurs exportations ne soient pas pénalisées, mais au contraire boostées, sur la période 2021-2030.



#### **Raisonnement logique:**

Dans l'imaginaire collectif le commerce international est associé aux émissions de carbone, du fait des transports maritime, routier et aérien, des voyages aériens, du surcroît d'emballages, etc. Ces représentations ont ancré l'idée selon laquelle un produit importé aurait forcément une empreinte carbone plus élevée qu'un produit fabriqué localement, du fait de son transport, alors que c'est l'*empreinte carbone globale* du produit qui doit être appréciée, incluant matériaux, production, logistique, recyclage.

Ce sujet va monter en puissance très rapidement, d'une part parce que les consommateurs sont de plus en plus sensibles au bilan carbone des produits et services achetés, mais également parce que,

l'Union Européenne et les Etats-Unis ayant annoncé la mise en place de taxes carbone sur les produits importés, d'autres pays suivront vraisemblablement, par conviction ou en représailles. Les exportateurs doivent donc, avec le concours des partenaires de leur supply chain, calculer et réduire le bilan carbone de leurs produits exportés pour pouvoir vendre à l'export.

Dans ce domaine, les entreprises françaises ont un petit atout marketing, qui peut faire la différence s'il est bien exploité: qui mieux qu'elles peuvent revendiquer l'accord dit "de Paris"<sup>11</sup>; mais elles vont devoir faire la preuve de leurs efforts pour réduire leur empreinte carbone et arriver sur les marchés avec un meilleur bilan carbone que leurs concurrents locaux.

Le premier effort des exportateurs doit porter sur la décarbonation du produit : avec quelle type d'énergie est-il fabriqué, de quels matériaux est-il constitué, comment le recyclage est-il assuré en fin de vie? etc. La France a là aussi un avantage important qu'elle exploite trop peu: elle fabrique à partir d'une électricité bas-carbone, ce qui peut être valorisé auprès des consommateurs. Mais des efforts doivent être portés sur les matériaux et notamment la gestion de la fin de vie des produits: mise en place d'un marché de l'occasion pour prolonger la durée de vie des produits, reprise pour recyclage, etc.

Le second effort porte sur le processus d'exportation: Où la production est-elle réalisée? Comment la distribution est-elle effectuée ? Comment le transport est-il assuré ? etc. Le choix des modes d'entrée compte beaucoup sur ce point, car certains modes d'entrée tels que l'implantation industrielle ou la fabrication locale sous licence sont plus "carbone-friendly" que l'exportation traditionnelle. Là aussi les entreprises françaises ont un léger avantage: elles utilisent plus souvent l'implantation que l'exportation pour se développer.

Mais le défi pour les exportateurs est immense car la comparaison en termes de bilan carbone se fera avec des producteurs locaux qui mettront en avant le faible impact carbone de leur logistique, alors qu'en réalité c'est l'ensemble du processus de production de distribution et de recyclage qui doit être évalué. Tout ceci plaide pour une très bonne communication sur le bilan carbone des produits exportés, le cas échéant en utilisant des arguments comparatifs pour mettre en évidence les atouts des produits certes importés mais mieux produits et plus recyclables.

A moyen terme un complément de solution viendra du verdissement du secteur du transport international, notamment maritime, qui commence à s'engager dans l'utilisation d'énergies moins carbonées; mais dès à présent les exportateurs doivent, s'ils veulent continuer à faire voyager leurs produits sur de longues distances, s'intéresser au bilan carbone de leurs expéditions, et rechercher les solutions les plus vertes.

## **ACTION #5:**

### **Adapter ses modes d'entrée à ces nouveaux terrains**

Ces nouveaux terrains de la croissance mondiale imposent de réfléchir à la manière dont les PME et ETI peuvent y agir efficacement; il faut donc identifier et promouvoir les modes d'entrée les mieux adaptés, et accompagner les entreprises dans la maîtrise de leur déploiement.

---

<sup>11</sup> l'accord mis en place le 12 décembre 2015 à Paris lors de la COP21 est appelé "Paris agreement" partout dans le monde, sauf en France.



### Raisonnement logique:

Jusqu'à récemment c'est l'exportation sur le marché européen qui a été l'approche la plus adoptée par les PME et ETI françaises, car plus accessible, plus stable et s'inscrivant bien dans le cadre de l'évolution de l'Europe vers un *marché domestique* pour ses entreprises. Les modes d'entrée utilisés par les exportateurs français et les services proposés pour les accompagner ont par conséquent été fortement marqués par ce terrain européen, qui privilégie en général la recherche de la maîtrise la plus directe possible du marché, en solo et sans trop d'intermédiaires.

Toutefois, ce type de stratégie d'internationalisation se révèle moins adapté au grand export, où la réussite nécessite une très forte compétence-pays qui s'acquiert beaucoup mieux et plus vite par des modes d'entrée coopératifs que par les modes d'entrée en solo. De nombreux échecs de PME et ETI sur les marchés du grand export s'expliquent par un mauvais choix de mode d'entrée, ou plus largement par l'utilisation, consciente ou inconsciente, des modes d'entrée utilisés sur le terrain européen.

Ainsi la vente directe depuis la France, la création de filiales commerciales ou industrielles sont des modes d'entrée souvent privilégiés par les entreprises françaises car ils s'inscrivent dans une logique de contrôle de son exportation. Ce sont des modes d'entrée où l'acquisition de la compétence-pays se fait seul, donc lentement, et pour ce qui concerne les créations de filiales ce sont les modes d'entrée qui impliquent les coûts les plus élevés en cas d'échec: la fermeture d'une filiale à l'étranger fait en effet peser un risque systémique sur les PME et ETI qui sont contraintes de prendre ce type de décision. Il faut donc profondément repenser les modes d'entrée des PME et ETI pour le grand export, dans un sens plus partenarial, pour couvrir les nouveaux terrains de croissance: nouveaux pays clés, digitalisation, décarbonation.

La crise du Covid, en limitant fortement voyages et salons internationaux, a marqué une étape dans ce domaine, car elle a obligé les entreprises à repenser leurs modes d'entrée dans un sens plus digital et plus coopératif, pour permettre la poursuite des relations clients et de la prospection en s'appuyant davantage sur des ressources externes présentes dans les pays visés. Contraintes par l'absence de voyages, les entreprises en effet ont appris à se concentrer sur leur marketing (de plus en plus digital) et à confier le déploiement commercial (de plus en plus coopératif voire externalisé<sup>12</sup>) à des partenaires commerciaux basés dans les pays cibles.

Ces transformations liées au Covid ont placé naturellement les entreprises sur l'axe qui leur permettra de maîtriser les modes d'entrée les mieux adaptés à la période 2021-2030: des modes d'entrée plus légers, qui se déploient et se rétractent facilement sans que l'échec dans un pays ne mette l'entreprise en difficulté ; des stratégies permettant des approches multi-pays, qui créent ainsi de la résilience face aux crises ; des approches plus coopératives, pour déployer des stratégies plus riches et partager les risques et les revenus ; des modes d'entrée compatibles avec une certaine régionalisation à venir des échanges et des productions, avec les objectifs bas-carbone de la décennie à venir, avec la digitalisation du commerce et des échanges inter-entreprises, etc.

---

<sup>12</sup> Dans ce contexte les solutions suivantes ont trouvé la faveur des exportateurs: vente sur les plateformes digitales et les places de marché, recours à des forces de vente externalisées, coopérations commerciales ou industrielles inter-entreprises, rapprochement entre petites et grandes entreprises, utilisation des services des sociétés de commerce international, recours à des ensembliers plus aguerris à l'international, etc.



**Références:**

“Repenser ses modes d’entrées et de présence sur la marchés”, Livre blanc de l'Université d'été de l'internationalisation des entreprises 2020 “Réussir à l’international dans le monde du Covid”

<https://www.ueie-marseille.com/livre-blanc-1>

“Covid Response - Comment repenser vos manières d’être présents et vos implantations sur les marchés ?”

<https://www.fabrique-exportation.fr/covid-19-comment-repenser-votre-strategie-internationale-et-votre-maniere-detre-present-sur-les-marches-implantations/>

“Covid Response - Comment adopter les modes d’entrée immatériels ?”

<https://www.fabrique-exportation.fr/category/covid-19-business-a-linternational/>

## OBJECTIF II. MONTER EN GAMME DANS NOS STRATÉGIES ET NOS COMPÉTENCES INTERNATIONALES

La dernière décennie a vu émerger un nouveau type de PME / ETI exportatrices, des entreprises *pensées pour l'international* tant en termes d'offre que d'organisation et d'équipe; ces entreprises adoptent des stratégies d'internationalisation rapides basées sur des modes d'entrée légers, souvent pour partie digitaux, couvrent ainsi très rapidement un très grand nombre de pays, et ce faisant améliorent sans cesse leur marketing international. Ce mouvement, initié dans la tech, s'étend désormais à tous les secteurs.

Ces entreprises, encore relativement peu nombreuses, tendent néanmoins à surclasser les exportateurs traditionnels, ceux qui regardent leur marché domestique comme le barycentre de leur stratégie et progressent à l'international de façon incrémentale. Pensées pour l'international, elles attirent en effet davantage de talents et de capitaux; et surtout elles ont la préférence des clients étrangers, qui préfèrent travailler avec des fournisseurs inspirés par le marché mondial.

Elles contribuent donc déjà à transformer la pratique de l'international pour tous les exportateurs: d'un côté elles montrent qu'une internationalisation accélérée est possible dans tous les secteurs, de l'autre elles constituent un défi car elles obligent tous les exportateurs à monter en gamme dans leurs stratégies d'internationalisation, en adoptant eux aussi des stratégies à plus forte valeur ajoutée. Le risque sinon est d'être tout simplement évincé des marchés au profit de ces nouveaux opérateurs.

Cette nécessaire montée en gamme des stratégies internationales ouvre le défi des compétences en commerce international: Vendre via des places de marché asiatiques, concevoir des offres de financement pour ses clients d'Amérique latine, repenser son business model pour vendre en Afrique, produire avec un partenaire au Canada sont des actes de gestion courante pour les entreprises globalisées mais qui nécessitent des compétences très spécifiques.

Cette mobilisation de compétences plus variées et plus nombreuses doit s'appuyer sur une véritable ingénierie de l'acquisition de compétences internationales: en interne, par des recrutements choisis en conséquence et des plans de formations; en externe, en collaborant avec des tiers (pairs exportateurs, partenaires ou prestataires) pour utiliser leurs compétences (en e-commerce, en commercialisation sur un pays donné, en décarbonation, etc.). Quitte à aller chercher cette expertise et ces compétences en Europe ou à l'étranger quand elles font défaut en France<sup>13</sup>.

Or dans notre pays, jusqu'à récemment, la pratique du commerce international a longtemps été considérée comme une pratique commerciale domestique à laquelle on ajoutait des

---

<sup>13</sup> Pour mémoire: on doit le succès mondial du champagne notamment aux négociants allemands qui en ont assuré la promotion au cours du XIXème siècle. Cf. "Pourquoi beaucoup de grandes marques de champagne ont-elles un nom allemand?" <https://www.telerama.fr/divers/mon-champagne-a-lheure-allemande,n5394232.php>

contraintes douanières, logistiques et réglementaires. Les formations (initiales, continues) au commerce international sont encore empreintes de cette approche "technique" du commerce international, et il y a urgence à les adapter à la diffusion de "l'international business", ce domaine des sciences de gestion qui permet d'appréhender les enjeux et les solutions spécifiques aux opérations cross-border.

## **ACTION #6:**

### **Privilégier les stratégies qui permettent de se déployer sur un grand nombre de pays**

Choisir des modes d'entrée qui permettent de se déployer rapidement sur de nombreux pays, pour assurer la résilience de ses opérations et améliorer son marketing et son organisation internationale ; savoir diversifier les modes d'entrée pour se déployer plus largement.



#### **Raisonnement logique:**

Le commerce international restera fortement volatil après le Covid, et les entreprises qui seront positionnées sur un grand nombre de marchés auront un gros avantage compétitif sur celles qui sont implantées sur peu de marchés: elles feront preuve de davantage de résilience lors des crises, elles bénéficieront de plus d'inspiration marketing, elles consolideront davantage de compétences internationales. Aujourd'hui les PME et ETI françaises tendent à exporter sur peu de pays, 3 à 5 en moyenne, soit deux fois moins -à taille et volume d'affaires d'export égal- que leurs homologues italiennes, ce qui rend nécessaire un effort en direction des stratégies d'internationalisation qui permettent de se déployer sur de nombreux pays.

L'internationalisation à large spectre géographique est rendue possible par le nombre croissant des marchés accessibles et la montée en puissance des modes d'entrée légers, en particulier digitaux; elle consiste à déployer des modes d'entrée légers sur différents pays, par salve, en acceptant un taux d'échec relativement élevé, et en exploitant tous les modes d'entrée possibles; elle permet de développer plus vite l'expertise internationale, avec une connaissance mondiale des canaux de distribution, un marketing enrichi par l'expérience de nombreux marchés, etc. Elle tend à diffuser progressivement une organisation interne construite pour l'international, avec des RH choisies en conséquence, etc.

Les modes d'entrée légers sont des modes d'entrée partenariaux, comme la vente par des agents et des distributeurs, le e-commerce et de la vente sur les places de marché BtoB, la vente via des sociétés de commerce international, le recours à des forces de vente externalisées, des accords de production sous contrat/license ou en joint venture. Ils ont l'avantage d'être rapidement déployables, facilement scalables, aisément rétractables en cas d'échec ou de problème sur le marché. En outre, ils s'appuient sur la compétence-pays et / ou la compétence business d'un partenaire local et permettent souvent de partager le risque avec ce dernier. Ils sont parfaitement adaptés à la volatilité croissante des marchés, qui semble devoir être la norme au cours des années 2021-2030, même après la crise Covid.

Ils procurent davantage de résilience que les modes d'entrée lourds (ex : filiale commerciale ou industrielles), qui offrent davantage de contrôle mais consomment davantage de capitaux et coûtent plus cher à désactiver, obligent à une lente acquisition de la compétence-pays et résultent sur un déploiement incrémental très lent, avec typiquement un nouveau pays engagé tous les 3 ans (le temps d'amortir le risque du pays en cours d'acquisition) et un risque d'échec élevé (supérieur à 50%). Dans notre pays, ces derniers ont souvent été considérés à tort comme plus performants que les modes d'entrée partenariaux, ce qui a eu pour conséquence une expansion géographique lente.

Chaque mode d'entrée permet d'ouvrir de nouveaux marchés, et le monde s'organise en quelque sorte en sous-ensembles de pays accessibles par un mode d'entrée donné; on peut par exemple définir "les pays où la stratégie de vente en direct fonctionne", "les pays où le mode d'entrée agent ou distributeur fonctionne", "les pays où la stratégie de vente par une société de commerce international fonctionne", etc. Dans cette expansion internationale accélérée la stratégie gagnante consiste à la fois à déployer suffisamment de modes d'entrée différents pour toucher les pays les plus intéressants, et à tenter d'exploiter tout le potentiel géographique d'un mode d'entrée pour l'amortir complètement, dans un arbitrage exploitation / exploration appliquée au portefeuille des modes d'entrée.

## **ACTION #7:**

### **Déployer des stratégies internationales à plus forte valeur ajoutée**

Mettre en place des stratégies internationales à plus forte valeur ajoutée et permettant d'améliorer l'expérience client globale de l'acheteur et de l'utilisateur : fondées sur un marketing et marketing opérationnel puissants et agiles; incluant des services de financement, de formation, de mesure de performance, de SAV, de recyclage, etc.; permettant le cas échéant d'adapter le business model au marché visé pour en tirer le meilleur parti.



#### **Raisonnement logique:**

La stratégie des exportateurs français consiste trop souvent à mettre en place des relations d'affaires centrées sur la vente du produit, avec peu de services associés et peu de soutien marketing aux partenaires commerciaux locaux; en outre ces relations d'affaires sont souvent conçues avec la perspective, à moyen terme, de mettre en place un commercial local en propre pour pouvoir éliminer le partenaire local, ce qui n'est pas la meilleure manière de gérer une coopération avec un tiers. Plus que d'un choix, ce type de stratégie résulte souvent d'une habitude, ou tout simplement de l'appréhension des professionnels à s'ouvrir à des stratégies plus complexes, construites sur un contenu marketing et serviciel plus fort, qui nécessitent plus de compétences mais sont beaucoup plus efficaces.

Ces stratégies à plus forte valeur ajoutée s'appuient sur trois facteurs clés: la force du marketing, les services associés et la flexibilité des modes d'entrée voire du business model, en utilisant dans chaque domaine toutes les possibilités de la digitalisation.

La force du marketing permet de constituer et de tenir l'ensemble des partenaires commerciaux de l'entreprise exportatrice: salariés, agents, distributeurs, revendeurs, places de marché, partenaires commerciaux prennent leurs décisions de se lier à elle (ou pas) et de rester avec elle (ou non) sur la

base de la qualité du marketing de l'entreprise: son marketing produit, son marketing opérationnel, sa vision commerciale, etc. La qualité du marketing est donc un accélérateur de la stratégie d'internationalisation et devient le lien qui tient ensuite l'ensemble des partenaires. Et plus la stratégie export est fondée sur l'effet de levier des partenariats (de distribution, de services, d'externalisation, etc), plus le marketing doit être riche et puissant. La crise du Covid a mis les entreprises sur cette piste, car en l'absence de voyages beaucoup d'entreprises ont mis leur énergie à repenser leur marketing. Cette réévaluation du mix entre l'énergie accordée aux ventes et l'effort apporté au marketing doit être inspirante pour la décennie à venir.

Au-delà du marketing, c'est de plus en plus l'offre de services associés qui fait la différence entre deux produits: les offres de financement de ses clients, qui sont une excellente manière de sortir de la compétition par les prix et qui sont pourtant encore trop peu utilisées souvent faute de compétences; l'offre de formation, y compris en amont de la vente pour aider les donneurs d'ordre à concevoir leurs besoins, qui est un élément clé de l'acquisition et de la fidélisation des clients et partenaires; la capacité à produire des metrics d'usage et de performance du produit, qui ouvre à moyen terme sur des facturations à l'usage, très demandées par les clients; les services de SAV à différents niveaux, en utilisant le support digital pour projeter partout sans voyage les meilleurs techniciens en soutien aux acteurs de la chaîne SAV; la mise en place d'outils (souvent informatiques) pour faciliter l'expérience acheteur et l'usage client; l'offre de recyclage des produits, voire la gestion d'un marché des produits de seconde main, pour assurer le bilan carbone des opérations d'exportation, etc. Ces valeurs ajoutées servicielles seront clés dans la décennie à venir.

Le troisième facteur clé de succès c'est d'être capable d'adapter le cas échéant le mode d'entrée, voire le business model, au marché visé; il est en effet difficile de vendre de la même manière en Allemagne et en Indonésie, et ceci peut se refléter tant dans le mode d'entrée choisi (e.g. la vente en direct en Allemagne versus la vente par une société de commerce en Indonésie) que dans le business model (la vente en Allemagne versus la location en Indonésie). Il s'agit tout simplement de trouver la formule qui permettra de tirer le meilleur profit de chaque marché.

Les stratégies d'internationalisation multipays et celles à plus forte valeur ajoutée ont ceci en commun qu'elles nécessitent de s'appuyer sur davantage de compétences internationale; elles amènent l'entreprise à concevoir son développement comme une quête de compétences, internes ou externes, qui lui permettront de mettre en oeuvre des stratégies de plus en plus riches et puissantes: les compétences-business permettront de choisir les bons modes d'entrée, créer des relations d'affaires durables, créer et adapter son marketing voire son offre, de concevoir les services associés au produit, etc. ; les compétences-pays seront mises en oeuvre pour analyser un marché, segmenter la demande, maîtriser les réseaux de distribution, etc. Cette approche de l'internationalisation par la constitution d'un réseau de compétences internes et externes bien articulé doit être promue le plus largement possible, pour inspirer toute l'exportation française.

#### **Références:**

"Covid Response - 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/>

"Enrichir la culture du développement international en France" dans "50 idées pour améliorer l'exportation françaises", recommandations La Fabrique de l'exportation, 03/02/2015

<https://www.fabrique-exportation.fr/wp-content/uploads/2019/10/Les-50-id%C3%A9es-de-la-fabrique.pdf>

**ACTION #8:****Accroître les compétences internationales de son entreprise**

Favoriser l'acquisition de compétences et d'expertises en "International Business". Développer des modules et de parcours individuels et collectifs de montée en compétence. Investir dans la production de ressources : témoignages, bases de données, analyses de cas, recherches académiques, etc. Diversifier les supports et canaux de diffusion afin de faciliter et d'élargir l'accès à ces contenus, modules, parcours.

**Raisonnement logique:**

On a souvent tendance à penser que c'est la qualité, le prix, le rapport qualité / prix des produits, la surface financière de l'entreprise qui sont les facteurs clés de succès à l'international, ce qui conduit les entreprises à investir massivement dans l'offre (innovation, renouvellement produits, etc.).

Or de nombreuses études, réalisées dans différents pays d'Europe mais également en Chine et aux Etats-Unis, montrent qu'il y a une corrélation encore plus forte entre le niveau des compétences internationales d'une entreprise et son succès sur les marchés mondiaux. Plus précisément, les atouts objectifs de l'offre et du prix ne se transforment en succès international que s'ils sont servis par de vraies compétences en "International Business". Ainsi il ne sert à rien de surinvestir dans la qualité du produit ou de baisser son prix tant que les compétences internationales de l'entreprise ne sont pas à la hauteur.

La capacité d'une entreprise à mobiliser de l'expertise et des compétences internationales, tant celles de ses dirigeants et de ses équipes export que celles de son écosystème doit donc être abordée avec un véritable avantage concurrentiel. En effet, la multiplicité des stratégies internationales possibles, la complexité croissante des marchés, la diversité et la technicité des solutions à déployer pour proposer une stratégie internationale à forte valeur ajoutée rendent nécessaire une parfaite maîtrise de la pratique du commerce international. C'est pourquoi toute stratégie internationale d'entreprise devrait intégrer un volet *acquisition, développement de compétences internationales, internes ou externes*. Et tous les professionnels de l'international souhaitant renforcer leurs compétences devraient être encouragés à se former.

Ce défi est d'autant plus important en France que le système éducatif français a formé trop peu de praticiens experts du commerce international au cours des dernières décennies<sup>14</sup>, ce qui a pour conséquence un manque de culture et de compétence en "international Business", des stratégies export peu créatives, et des expansions internationales incrémentales et très lentes<sup>15</sup>.

<sup>14</sup> Il n'existe en France que quelques dizaines de Masters en International Business, qui forment chacun 20 à 30 diplômés par an ; à titre de comparaison la seule université de Leeds forme 700 diplômés par an pour ce type de Master, c'est-à-dire presque autant que toute la France (cf. Livre blanc UEIE 2019, [Édition 2019 | UEIE Marseille \(ueie-marseille.com\)](#))

<sup>15</sup> 45% des ETI ayant participé à l'étude "ETI, championnes des territoires, taillées pour l'international, à l'épreuve de la covid-19", juillet 2020, estiment que le manque de compétence interne/problème de recrutement est le principal frein pour aller à l'international

[https://m-eti.fr/wp-content/uploads/2020/07/ETI-VF\\_compressed-2.pdf](https://m-eti.fr/wp-content/uploads/2020/07/ETI-VF_compressed-2.pdf)

La montée en compétence des acteurs de l'exportation passe par la création de "parcours de compétence": pour les dirigeants d'entreprises, un parcours stratégique présentant les stratégies d'expansion internationale à forte valeur ajoutée; pour les commerciaux export, une formation au marketing, en particulier digital, des formations au financement des clients, au partenariat commercial, etc. Ces différents parcours pourraient être dispensés dans des formats variés : e-learning, chaîne audio et vidéo dédiée aux compétences internationales, clubs de partage d'expériences, formations traditionnelles, etc.

Il faut également bâtir un référentiel de bonnes et mauvaises pratiques, de success stories et un recueil de case studies, qui alimentent ces formations et permettent d'illustrer les meilleures stratégies de développement international et de capitaliser sur l'expérience acquise par certains praticiens: interview d'entrepreneurs, analyse du succès de leur stratégie, etc. Ceci aurait l'avantage de sécuriser les entrepreneurs qui n'osent pas se lancer par peur du risque, en leur montrant des "routes balisées" propres à les rassurer voire à les encourager.

### Références:

"Inclure un axe "acquisition des compétences" dans sa stratégie de développement international",  
Livre blanc de l'Université d'été de l'internationalisation des entreprises 2020

<https://www.ueie-marseille.com/livre-blanc-1>

"Covid Response - Internationalisation, l'importance d'être bien accompagné"

<https://www.fabrique-exportation.fr/category/covid-19-business-a-linternational/>

"Comment un écosystème exportateur peut-il apporter les compétences nécessaires au succès à l'international", intervention de Constantin S; Katsikeas, Leeds University Business School, à l'Université d'été de l'internationalisation des entreprises 2019

<https://www.youtube.com/watch?v=sx96xqR7os0>

"Rendre les PME et ETI françaises plus efficaces à l'international", tips pratiques La Fabrique de l'exportation

<https://www.fabrique-exportation.fr/rendre-nos-pme-et-eti-plus-efficaces/>

## ACTION #9:

### Créer un réseau de compétences internationales autour de l'entreprise

Explorer les solutions partenariales inter-entreprises (coopération, externalisation, sous-traitance, etc.) pour aborder les nouveaux territoires (nouveaux pays cibles, e-commerce, décarbonation, etc.) et enrichir sa stratégie à l'international (SAV, recyclage, mode d'entrée légers, etc.).



#### Raisonnement logique:

Les PME / ETI ont par essence une capacité d'expansion limitée de leurs compétences internationales: la formation de leurs équipes et l'intégration de nouvelles compétences sont en effet par essence limitées par le potentiel humain et financier de l'entreprise. Mais ceci ne doit pas empêcher

l'entreprise de construire une stratégie internationale à forte valeur ajoutée ni d'explorer les nouveaux territoires en croissance, car le partenariat inter-entreprises peut permettre à chaque entreprise de trouver en externe les compétences qui lui permettront d'atteindre ses objectifs.

Par exemple, pour la vente sur les pays difficiles ou les ventes en e-commerce, on peut citer les solutions d'externalisation commerciale: de très nombreuses entreprises réussissent en effet à l'international sans pour autant y vendre directement elles-mêmes leurs produits, elles passent par des tiers qui assurent la distribution de leurs produits ou services: des services exports externalisés, des responsables commerciaux à temps partagé, des sociétés de commerce international, des ensembliers internationalisés, des groupements d'exportateurs, des places de marchés digitales, des sociétés de gestion des ventes en ligne, etc.

Ces coopérations commerciales sont anciennes dans le secteur agricole et viticole, où le producteur est rarement l'exportateur ; mais ce type de logique existe en réalité dans tous les secteurs : matériel électrique, machine-outils, chimie, agroalimentaire, etc. Pour autant elles ne sont pas un réflexe dans l'esprit des exportateurs français qui les connaissent peu ou mal<sup>16</sup> ; elles ont en outre une mauvaise image, car depuis les années 90 l'obsession des entreprises est de réduire le nombre des intermédiaires, réduisant par là même la compétence déployée autour du succès de leurs opérations.

En France s'est développée récemment une industrie de l'externalisation commerciale export, qui propose aux producteurs une gamme diversifiée de services export externalisés: prospection, vente, vente e-commerce, SAV, etc. Cette offre, dite "Export as a Service" (EaaS), est exactement ce dont les entreprises ont besoin en l'absence de voyages; mais c'est également un vecteur d'accélération commerciale qu'elles auront avantage à considérer pour la suite de la décennie.

De la même manière, il faudra que, dans le domaine de la décarbonation des exportations qui est nouveau pour les entreprises, les solutions partenariales soient massivement développées pour être proposées aux exportateurs: mesure du bilan carbone de la production et du transport, certification des efforts de décarbonation de l'entreprise, organisation du recyclage dans chaque pays, mise en place de marchés de seconde main pour les produits, etc. L'écosystème exportateur devra construire rapidement ces solutions, pour permettre aux entreprises d'accélérer leur accès à ces compétences.

#### Références:

"Développer ses ventes en externalisant l'export" et "Quand utiliser une société de commerce international pour exporter" dans "50 idées pour améliorer l'exportation françaises", recommandations La Fabrique de l'exportation, 03/02/2015

<https://www.fabrique-exportation.fr/wp-content/uploads/2019/10/Les-50-id%C3%A9es-de-la-fabrique.pdf>

"Covid Response - 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/>

"Portage: comment se développer à l'international dans le sillage d'un grand groupe ?", Stephen Mark Rosenbaum, professeur de commerce international et d'entrepreneuriat, Université de Syddansk - intervention à La Fabrique de l'exportation, 18/09/2019

<https://youtu.be/aYYY5p0f0Zg>

---

<sup>16</sup> Historiquement les sociétés de commerce international ont été les principaux vecteurs de l'expansion des industriels de leurs pays, notamment en Allemagne, au Japon, en Corée, etc.



"Piggybacking : les atouts et les risques", tips pratiques La Fabrique de l'exportation, 18/09/2019  
<https://www.fabrique-exportation.fr/piggybacking-les-atouts-et-les-risques/>

"Rendre les PME et ETI françaises plus efficaces à l'international", tips pratiques La Fabrique de l'exportation  
<https://www.fabrique-exportation.fr/rendre-nos-pme-et-eti-plus-efficaces/>

## **ACTION #10:**

### **Investir dans la formation initiale en "International Business"**

Faire en sorte que les enseignements en "International Business" soient une filière d'excellence, du niveau BTS au niveau Master, dans les Écoles ou les Universités, avec un contenu académique et pratique en adéquation avec les connaissances et compétences dont les entreprises ont besoin.



#### **Raisonnement logique:**

Aussi surprenant que cela puisse paraître pour un grand pays exportateur, nous accordons trop peu d'importance à la formation en "International Business". Cette discipline, longtemps écartée des programmes de formation en gestion, commence progressivement à s'y faire une place, mais c'est toute une nouvelle génération de dirigeants et de responsables export ou de professionnels de l'accompagnement qu'il faut former aux opportunités et aux défis de la pratique du commerce international des années 2021-2030.

On a en effet longtemps laissé se diffuser l'idée selon laquelle le commerce international était une activité commerciale normale assortie de techniques de commerce international: douane, Incoterms, logistique, crédits documentaires, assurance crédit; et on a donc souvent centré les formations en commerce international sur ces sujets, ce qui a limité l'attractivité des formations en commerce international; de ce fait le niveau des BTS en commerce international a baissé, et les Masters ont du mal à séduire les étudiants.

Il faut donc revaloriser ces formations en montrant la richesse et la variété des défis qu'impose le commerce international 2021-2030 en termes de compétences: variété des modes d'entrées, digitalisation des ventes, marketing international, décarbonation des exportations, etc. Et repenser les programmes en conséquence. Cette conception plus large de la formation au commerce international, appelée "international business", est de nature à attirer des talents vers le commerce international, pour former les managers internationaux dont notre pays aura besoin.

Il est donc indispensable d'une part d'augmenter la quantité des formations en "International Business" dans les écoles et les universités, d'autre part de développer les relations avec l'écosystème des acteurs de l'export pour que les enseignants puissent avoir accès à plus de contenus sous forme de témoignages de terrain, de business cases, d'informations sur l'évolution des marchés et des pratiques, etc.; ceci afin que le contenu des enseignements soit adapté à la réalité des pratiques du commerce international d'aujourd'hui et de demain. Et il est important que les PME et ETI soient fortement représentées dans ces exemples afin que les futurs diplômés, naturellement enclins à se diriger vers les grandes structures, comprennent également que leurs compétences sont indispensables aux entreprises de plus petite taille et qu'ils peuvent pleinement s'y épanouir.

Une autre belle occasion de former des générations entières de dirigeants et de managers export au terrain de la croissance mondiale 2021-2030 est d'ajouter une dimension formation au V.I.E. Chaque année 10.000 jeunes partent à l'étranger en V.I.E pour le compte d'entreprises françaises, et n'ont en général pas suivi de formation initiale en "international business": Il y a là une occasion de les mettre à niveau, notamment par du e-learning; il y a moyen, sur 10-20 ans, de monter en compétence toute la colonne vertébrale du commerce international français.

**Références:**

"Déployer à l'international des ressources humaines mieux formées : formation et/ou externalisation", Livre blanc de l'Université d'été de l'internationalisation des entreprises 2019  
<https://www.ueie-marseille.com/edition-2019>

## **OBJECTIF III. METTRE LA COOPÉRATION INTER-ENTREPRISES AU COEUR DE LA DÉMARCHE D'INTERNATIONALISATION**

Dans notre pays l'exportation a toujours été envisagée comme une aventure individuelle; or la complexité accrue du commerce international appelle à imaginer une démarche d'internationalisation qui s'appuie davantage sur la coopération inter-entreprises, en particulier pour les PME et ETI ; elles ont intérêt à partager des ressources telles que de la connaissance (échange d'opportunités commerciales, renforcement de la compétence-pays et/ou de la compétence-business à l'international), des moyens marketing, des gammes de produits complémentaires, etc. Elles peuvent prospecter ensemble, innover et mettre au point des produits pour les marchés étrangers, construire des synergies commerciales avec par exemple une offre commune, voire, pour la forme la plus aboutie, constituer des groupements d'exportateurs autour d'une stratégie commune. A l'instar de ce qui se pratique notamment en Allemagne ou dans le Nord de l'Italie, PME et ETI doivent se rapprocher davantage pour exporter, apprendre à travailler ensemble et s'organiser pour constituer des groupes d'entreprises réactives et agiles, capables de s'aider à saisir et/ou de saisir ensemble les opportunités à l'international.

Les enquêtes et retours de terrain montrent depuis quelques temps déjà que les exportateurs français sont très nombreux à désirer se rapprocher de leurs pairs pour être plus forts à l'international, mais la construction comme la mise en oeuvre des partenariats de coopération souffrent d'un manque de certains outils et structures ad hoc, ainsi que d'un déficit de compétences sur le sujet. Beaucoup reste à faire pour organiser la démarche en amont et favoriser le succès des approches collaboratives mises en oeuvre.

La crise du Covid, en limitant les moyens d'actions des exportateurs, a encore renforcé l'intérêt pour les solutions qui permettent de penser et d'agir collectivement à l'exportation. Elle a montré également l'importance d'appartenir à des communautés et de coopérer davantage.

Il faut profiter de ce moment pour favoriser les approches collaboratives de l'exportation et les ancrer dans les pratiques courantes des entreprises, pour faire en sorte que chacune puisse désormais positionner ses actions à l'international à partir d'un choix entre trois possibilités : « faire [seul] », « faire faire [par un tiers] » ou « faire avec [un ou des tiers] ».

## **ACTION #11:**

### **Favoriser le recours à l'exportation collaborative**

Mettre en avant les solutions collaboratives pour que chaque entreprise, actuellement ou potentiellement exportatrice, puisse identifier les options coopératives adaptées à ses différentes activités : sourcing, promotion, innovation, distribution, etc.



#### **Raisonnement logique:**

Le nombre et la diversité des marchés attractifs, la complexité croissante des opérations de commerce international font qu'aucune PME ou ETI ne peut disposer seule de toute la compétence et de tous les réseaux nécessaires ; elle doit donc mettre la coopération avec des pairs au cœur de sa pratique de développement à l'international.

L'approche collaborative doit être systématiquement présentée aux exportateurs par les différents organismes d'accompagnement publics, parapublics ou privés en alternative de l'action en solo. De même, les différents types de pratiques collaboratives doivent être mis en avant pour répondre aux besoins variés, car la pratique montre que même les exportateurs les plus avertis n'ont qu'une vision partielle des différentes possibilités offertes, qui recouvrent notamment l'innovation en commun, l'analyse des marchés, la mise au point de l'offre, l'entrée sur les marchés ou leur suivi en commun.

Pour mettre en œuvre un tel changement de paradigme, il faut présenter aux exportateurs les différentes modalités de l'exportation collaborative et les avantages induits de manière plus claire et structurée. Il faut également définir les échelles, les structures et les réseaux qui correspondront le mieux à chaque type de coopération. En effet les niveaux de coopération possibles sont multiples, et chaque entreprise doit pouvoir trouver le meilleur format selon les objectifs choisis: coopérations avec un petit nombre d'entreprises finement ciblées pour traiter des affaires, intégration de cercles restreints pour partager de l'information et des bonnes pratiques business, approche en cercles plus larges pour mener des campagnes de promotion ou agir en réceptacle d'opportunités business remontées par des réseaux de veille, etc. Ce travail de segmentation permettra ensuite de mieux définir les attentes et finalités de chaque projet collaboratif. Il sera également plus facile d'établir les rôles respectifs et les relations entre toutes les structures existantes qui animent déjà des coopérations inter-entreprises: « familles à l'export », fédérations professionnelles, pôles de compétitivité, clubs export, accélérateurs, etc.

Cette cartographie des coopérations, des structures et des réseaux doit s'efforcer d'appliquer le principe de subsidiarité (i.e. ne faire au niveau le plus large que ce qui ne peut pas être fait au niveau le plus restreint), le but étant de permettre une vraie fluidité pour les entreprises: ainsi une entreprise doit pouvoir participer à plusieurs "tables" de coopération, en fonction de ses objectifs: géographiques, sectorielles, sur les pratiques business, etc.

#### **Références:**

"L'exportation collaborative", Jean-Christophe Gessler, maître de conférences, IAE de Poitiers - webinaire de La Fabrique de l'exportation, 17/09/2020

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

"L'exportation collaborative", Jean-Christophe Gessler, maître de conférences, IAE de Poitiers - interview Fabrique de l'exportation, 17/09/2020

<https://www.fabrique-exportation.fr/lexportation-collaborative-des-pme-2/>

"Stimuler les stratégies coopératives à l'international", Livre blanc de l'Université d'été de l'internationalisation des entreprises 2019

<https://www.ueie-marseille.com/edition-2019>

## **ACTION #12:**

### **Enrichir la gamme d'outils et solutions pour l'exportation collaborative**

Donner aux entreprises les outils pour coopérer efficacement entre elles en s'appuyant sur des structures leur permettant d'identifier des besoins et des opportunités, tout en proposant un cadre de fonctionnement.



#### **Raisonnement logique:**

Bien que les exportateurs soient très souvent désireux de s'appuyer sur leurs pairs pour aborder un nouveau marché ou se renforcer ensemble à l'international, ils sont très nombreux à y renoncer faute de parvenir à identifier les partenaires adaptés, ou à réussir à construire une relation pérenne et profitable. En effet, si les coopérations inter-entreprises sont souvent une pratique très profitable pour les parties prenantes, c'est un exercice dont l'efficacité qui peut être largement améliorée par une meilleure préparation en amont et par une bonne exécution.

De nombreuses réalisations couronnées de succès sont à l'œuvre parmi les entreprises françaises, mais les initiatives sont dispersées et atomisées dans des filières et régions diverses ; elles ne permettent pas d'atteindre le cumul d'expérience nécessaire pour avancer rapidement vers les meilleures pratiques et les généraliser.

Les entrepreneurs désireux de se rapprocher de certains partenaires, notamment pour enrichir leur offre et porter une proposition plus visible et attractive sur les marchés étrangers, doivent pouvoir identifier plus facilement de potentiels partenaires avec lesquels bâtir les synergies. Ceux-ci ne sont pas forcément proches géographiquement et ne peuvent pas être approchés au moyen d'une démarche classique de réseautage. Ainsi, des outils ad hoc dédiés à la mise en œuvre de différentes formes de collaboration en matière d'exportation semblent nécessaires. Une ou plusieurs plateformes digitales recensant un maximum d'opportunités de coopération, structurées ou informelles, associées à des équipes d'animation chargées du suivi de façon proactive seraient très utiles pour permettre aux entreprises de rejoindre ou d'initier très facilement des coopérations sur un marché visé, sur la stratégie export, etc. Cela offrirait la possibilité de mettre en évidence les creux dans les offres de coopération inter-entreprises, et donnerait l'opportunité à chaque entreprise ou organisation d'en initier de nouvelles. La mise en place de ces actions collaboratives pourrait aller de pair avec la construction d'un réseau de collecte d'opportunités internationales pour les entreprises françaises, dont les clusters sectoriels seraient le réceptacle naturel.

Par ailleurs, à l'heure actuelle chaque projet collaboratif pose la question du cadre juridique retenu, les exportateurs ayant un choix réduit entre un lien informel ou une structure formelle (association ou GIE). La recherche montre que les entrepreneurs tiennent à garantir une forme d'indépendance et

sont attachés aux modalités de pilotage souples, tout en ayant besoin d'un cadre structuré favorisant l'engagement et un sentiment d'appartenance à un groupe. Il faut donc proposer un contrat d'exportation collaborative qui permettra aux entrepreneurs de définir ensemble le cadre de leur engagement : ressources mises en commun, clauses d'entrée et de sortie, objectifs visés, modalités de gouvernance, etc. L'exemple et le succès du Contrat de réseau créé en Italie en 2009 doivent nous inspirer.

#### Références:

"Collaborer entre exportateurs", Livre blanc de l'Université d'été de l'internationalisation des entreprises 2020

<https://www.ueie-marseille.com/livre-blanc-1>

"Exportations collaboratives", Michelle Grosset, secrétaire générale, Adepta, et Jean-Christophe Gessler, enseignant-chercheur, Université Evry Val d'Essonne - podcast Fabrique de l'exportation, 12/10/2019

<https://www.fabrique-exportation.fr/exportations-collaboratives-podcast/>

### **ACTION #13:**

#### **Diffuser le savoir-faire lié à la coopération inter-entreprises dans l'écosystème de l'exportation**

La construction d'un projet d'exportation collaborative repose sur un savoir-faire qui doit être formalisé et diffusé plus largement aux entreprises et aux animateurs / leaders des projets.



#### **Raisonnement logique:**

Les pratiques de coopération inter-entreprises reposent sur des modalités de mise en œuvre variées et peuvent démarrer sur la base d'une opportunité de marché à exploiter ensemble ou d'une relation de confiance préexistante.

Toutefois, cette approche spontanée ne saurait suffire pour multiplier les initiatives collaboratives ni a-fortiori garantir leur succès. En effet, la mise en place et l'animation des différentes actions communes requièrent une expertise pour aligner les bonnes pratiques et les différentes attentes, pour définir le périmètre d'un groupement et pour l'animer. L'expérience et la recherche montrent que peu de nouveaux projets perdurent sans la présence d'un leader et de ce savoir-faire.

Plusieurs succès collaboratifs inspirants sont identifiables dans le paysage économique français, portés par des entreprises, des filières ou des cabinets d'accompagnement. Souvent détenu par les animateurs qui exercent un rôle crucial, le savoir-faire associé est toutefois trop dispersé, non synthétisé et non formalisé. Il n'est pas suffisamment diffusé dans notre pays, que ce soit au sein des entreprises ou des professionnels qui animent des coopérations structurées (clubs, groupements,

fédérations, projets portés par des consultants, etc.). Il faut donc le collecter et en faire une synthèse opérationnelle diffusable.

Les accompagnateurs des entreprises, au premier rang desquels se trouvent les délégués des différentes fédérations chargés du développement international ainsi que les sociétés d'accompagnement, doivent acquérir de nouvelles compétences sur l'exportation collaborative. L'objectif est de former les porteurs de projets et futurs animateurs aux différentes possibilités de l'export collaboratif ainsi qu'aux facteurs permettant le succès des initiatives. Cette formation pourra déboucher sur une certification d'aptitude à l'accompagnement collaboratif, en particulier pour les cabinets et sociétés qui proposeront ce type de prestations. Gage de qualité pour les entreprises, cette montée en compétences validée permettra de multiplier les cas de succès et d'exercer un effet d'entraînement pour de futures initiatives.

#### Références:

"Développer ses ventes en externalisant l'export" et "Quand utiliser une société de commerce international pour exporter" dans "50 idées pour améliorer l'exportation françaises", recommandations La Fabrique de l'exportation, 03/02/2015

<https://www.fabrique-exportation.fr/wp-content/uploads/2019/10/Les-50-id%C3%A9es-de-la-fabrique.pdf>

"Covid Response - 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/>

"Portage: comment se développer à l'international dans le sillage d'un grand groupe ?", Stephen Mark Rosenbaum, professeur de commerce international et d'entrepreneuriat, Université de Syddansk - intervention à La Fabrique de l'exportation, 18/09/2019

<https://youtu.be/aYY5p0f0Zg>

"Piggybacking : les atouts et les risques", tips pratiques La Fabrique de l'exportation, 18/09/2019

<https://www.fabrique-exportation.fr/piggybacking-les-atouts-et-les-risques/>

"Rendre les PME et ETI françaises plus efficaces à l'international", tips pratiques La Fabrique de l'exportation

<https://www.fabrique-exportation.fr/rendre-nos-pme-et-eti-plus-efficaces/>

## OBJECTIF IV. CONSTRUIRE UN RÉCIT MODERNE DU COMMERCE INTERNATIONAL FRANÇAIS

Depuis l'ouverture du marché unique en 1993, la France s'est très fortement engagée dans les échanges internationaux ; cet engagement lui a été profitable: les importations ont permis d'augmenter le pouvoir d'achat des consommateurs et les exportations ont contribué à accroître la taille de certaines de nos entreprises.

Pour autant, notre pays n'a jamais construit son récit du commerce international: on observe peu de porte-paroles incarnant ce sujet, très peu de couverture médiatique de l'importance de l'exportation et de l'importation pour les entreprises et les consommateurs, peu de publications sur les stratégies et pratiques du commerce international, etc.

Ceci a pour corollaire des représentations du commerce international souvent dépassées, un débat public réduit aux chiffres du déficit commercial et aux négociations de nouveaux accords commerciaux, et, par là, un engagement limité des PME dans l'exportation, un faible consensus national sur la globalisation et un réflexe de diabolisation naïve des importations.

### ACTION #14:

#### Redéfinir l'archétype de la "PME exportatrice"

Mettre en exergue le modèle de la PME/ETI exportatrice du vingt-et-unième siècle: une entreprise positionnée sur une niche, qui agit au niveau mondial, pense et organise son développement en fonction du marché international.



#### Raisonnement logique:

Aujourd'hui la représentation collective d'une "PME/ETI qui exporte" c'est une entreprise qui réalise 5 à 30% de son CA à l'export, vend dans 2 à 5 pays et donc fait la plus grande partie de son chiffre d'affaires en France<sup>17</sup>. La stratégie de ces entreprises est en général pensée d'abord pour le marché français, avec toutes les conséquences que cela peut entraîner en termes de conception du produit, d'organisation des équipes, de recrutements, etc. L'export y est souvent pensé en tant que "vente supplémentaire" à laquelle il faut "adopter un produit" qui a été pensé pour le marché français.

Or ce modèle, qui date des années 1990, est totalement remis en cause par un nouveau modèle d'exportateurs, qui va progressivement le supplanter, le modèle dit "approche globale": des PME et ETI qui conçoivent leur stratégie d'entreprise (produit, mode de commercialisation, organisation, ressources humaines) en fonction de l'objectif international, y réalisent la majorité de leur chiffre d'affaires et vendent leurs produits et services dans plus de 10 pays.

<sup>17</sup> 55% des 250 ETI ayant participé à l'étude "ETI, championnes des territoires, taillées pour l'international, à l'épreuve de la covid-19", juillet 2020, réalisent moins de 50% de leur CA à l'international, 33% réalisent moins de 25% de leur CA à l'international

[https://m-eti.fr/wp-content/uploads/2020/07/ETI-VF\\_compressed-2.pdf](https://m-eti.fr/wp-content/uploads/2020/07/ETI-VF_compressed-2.pdf)



Ces exportateurs ont vocation à supplanter ceux qui pensent leur développement en fonction de leur marché domestique: ils sont plus résilients face aux aléas de l'évolution des pays car ils sont positionnés sur davantage de marchés; ils développent des stratégies marketing internationales beaucoup plus avancées que les exportateurs traditionnels; ils ont la préférence des clients étrangers qui favorisent des partenaires plus engagés dans l'export et totalement imprégnés de culture internationale.

Depuis dix ans on a vu éclore ce nouveau type d'exportateurs dans les pays au marché domestique limité (Belgique, Danemark, Suisse) ou qui étaient en récession (Italie, Espagne). En France aussi de nombreuses entreprises travaillent dans cette nouvelle logique, mais le cœur de nos PME/ETI exportatrices reste très marqué par le modèle antérieur, alors que le nouveau modèle n'est pas suffisamment promu.

Il faut partager cette stratégie dite "d'approche globale du marché" avec les exportateurs français, les sensibiliser sur le fait qu'il importe de l'adopter progressivement et de centrer leur stratégie d'entreprises sur l'international, si elles ne veulent pas se faire évincer des marchés mondiaux par d'autres exportateurs plus aguerris.

#### Références:

"Les entreprises "Born global" : spécificités, émergence et facteurs clés de succès", Gary Knight, professeur de management international, Willamette University (USA) - interview Fabrique de l'exportation, 28/01/2020

<https://www.fabrique-exportation.fr/les-entreprises-born-global-specificites-emergence-et-facteurs-d-e-succes/>

" Covid Response - International post-covid : pourquoi faut-il être "Reborn global" ?"

<https://www.fabrique-exportation.fr/covid-19-pourquoi-faut-il-etre-reborn-global/>

"Covid Response - Devenir une "Born global" dans un monde en crise", Alexis Catanzaro, IAE Saint Etienne, pour La Fabrique de l'exportation

<https://www.fabrique-exportation.fr/covid-19-devenir-une-born-global-dans-un-monde-en-crise/>

## ACTION #15:

### Améliorer la reconnaissance sociale des acteurs de l'exportation

Promouvoir le succès des entreprises françaises à l'export, mettre en valeur les compétences des professionnels de l'international, partager le message que c'est par l'international que les entreprises renoueront avec la prospérité.



#### Raisonnement logique:

La reconnaissance sociale dont bénéficient les entreprises exportatrices ainsi que la valorisation des talents et compétences nécessaires à la pratique du commerce international sont fondamentales pour stimuler l'internationalisation d'un pays. Elles ont un effet d'entraînement positif sur des facteurs aussi variés que (i) l'importance que les parents accordent à l'apprentissage des langues

étrangères par leurs enfants, (ii) l'intérêt que les étudiants accordent aux formations sur la pratique du commerce international, (iii) la manière dont les entreprises prennent leurs décisions (iv) la valorisation que les banquiers et investisseurs accordent à l'activité internationale des entreprises et (v) la place donnée à l'international dans les associations professionnelles, le soutien de l'opinion aux mesures prises en faveur de la compétitivité, etc.

Dans de nombreux pays, le consensus national considère que le succès d'une entreprise passe d'abord par l'international; c'est le cas par exemple en Allemagne, en Italie ou encore en Roumanie, des pays qui ont fait d'importants progrès à l'exportation au cours des dernières années. Cette reconnaissance sociale collectivement assumée fait que les efforts de tous les acteurs économiques tendent vers l'exportation; on parle dans ces pays de « culture de l'exportation ». Cette culture et ce consensus seraient vraisemblablement trop faibles dans notre pays.

Un des axes clés pour créer cette reconnaissance sociale en France est la mise en avant du succès des entreprises qui réussissent à l'international. Sur le plan financier d'abord, que chacun ait bien à l'esprit que l'internationalisation rapporte et crée plus de valeur que les ventes domestiques; sur le plan de l'image de l'entreprise, que le succès sur les marchés internationaux témoigne davantage de la valeur des produits que le succès sur le marché domestique; sur le plan personnel, que les métiers du commerce international sont l'une des aventures professionnelles les plus riches qu'il soit, source d'enrichissement de sa personnalité; sur le plan social, que l'activité internationale soit perçue comme la véritable source de prospérité pour les entreprises et pour leurs territoires; sur le plan politique, que le commerce international, quelles que soient les tensions ici ou là, soit présenté comme un facteur de paix.

#### Références:

"PME : comment mobiliser la connaissance à l'export pour maximiser la performance à l'international?", Raluca Mogos Descotes, maître de conférences en sciences de gestion, Université de Lorraine - interview Fabrique de l'exportation

<https://www.fabrique-exportation.fr/pme-comment-mobiliser-la-connaissance-a-l-export-pour-maximiser-la-performance-a-l-international/>

## **ACTION #16:**

### **Activer davantage la marque France**

Créer l'étage faîtière de notre dispositif de marques collectives par une action de promotion récurrente de la marque "France" dans sa dimension économique: innovation, performance, solidarité, etc.



#### **Raisonnement logique:**

Qu'il s'agisse d'un achat BtoB ou BtoC, le premier contact d'un acheteur étranger avec une entreprise française est en général fortement marqué par les représentations associées à la France; ceci est particulièrement vrai pour les PME et ETI, qui en général n'ont pas des marques très puissantes.

De nombreuses initiatives existent déjà dans le domaine des marques et labels d'entreprises exploitant la marque France, que ce soit au niveau sectoriel ou territorial; elles permettent de réunir des entreprises dans l'appartenance et la promotion d'une même marque, en général autour d'un animateur de la marque. La diversité de ces initiatives est en soi une très bonne chose, car chaque marque a son objectif légitime et fédère des entreprises qui s'identifient à elle. Malheureusement, faute de ressources, ces marques sont davantage promues en France qu'à l'étranger: elles sont utiles pour fédérer des entreprises, mais ont peu d'influence sur le comportement des acheteurs étrangers.

Il faut engager sur le long terme une campagne de communication mondiale sur la marque faïtière, la marque "France", avec un budget très significatif pour la valoriser et la rendre audible au sein des marchés ciblés. Cette campagne doit être pensée en soutien aussi bien à l'exportation qu'à l'implantation des entreprises françaises et chercher à renforcer tant la valeur des produits français exportés que l'image de marque des entreprises françaises implantées à l'étranger. Les valeurs sous-jacentes sont typiquement la qualité, l'innovation, la performance, la responsabilité sociale, l'efficacité et la rigueur, qui font parfois défaut à la perception spontanée de la France par les opérateurs étrangers.

Cette action sur la marque faïtière aura au moins deux avantages : elle permettra de concrétiser sur les marchés étrangers le potentiel du travail déjà réalisé au niveau sectoriel; et elle facilitera la mise en place d'une meilleure gouvernance dans la gestion des multiples variantes sectorielles de la marque France.

**Références:**

"Comment promouvoir la marque France", recommandation La Fabrique de l'exportation  
<https://www.fabrique-exportation.fr/comment-promouvoir-la-marque-france/>

"Comment tirer partie de la marque France ?", tips pratiques La Fabrique de l'exportation  
<https://www.fabrique-exportation.fr/tirer-parti-de-la-marque-france/>

## RÉFÉRENCES

"Actualiser la priorisation de ses marchés étranger", Livre Blanc de l'Université d'été de l'internationalisation des entreprises 2020

<https://www.ueie-marseille.com/livre-blanc-1>

"Faire levier sur les technologies numériques", Livre blanc de l'Université d'été de l'internationalisation des entreprises 2020 "Réussir à l'international dans le monde du Covid"

<https://www.ueie-marseille.com/livre-blanc-1>

"Stimuler la dématérialisation et la digitalisation", Livre blanc de l'Université d'été de l'internationalisation des entreprises 2020 "Réussir à l'international dans le monde du Covid"

<https://www.ueie-marseille.com/livre-blanc-1>

"Covid Response - Comment tirer le meilleur parti des outils digitaux dans es relations cross-border ?",

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

"Repenser ses modes d'entrées et de présence sur la marchés", Livre blanc de l'Université d'été de l'internationalisation des entreprises 2020 "Réussir à l'international dans le monde du Covid"

<https://www.ueie-marseille.com/livre-blanc-1>

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

<https://www.fabrique-exportation.fr/covid-19-comment-repenser-votre-strategie-internationale-et-votre-maniere-detre-present-sur-les-marches-implantations/>

"Covid Response - Comment adopter les modes d'entrée immatériels ?"

<https://www.fabrique-exportation.fr/category/covid-19-business-a-linternational/>

"Inclure un axe "acquisition des compétences" dans sa stratégie de développement international", Livre blanc de l'Université d'été de l'internationalisation des entreprises 2020

<https://www.ueie-marseille.com/livre-blanc-1>

"Covid Response - Internationalisation, l'importance d'être bien accompagné"

<https://www.fabrique-exportation.fr/category/covid-19-business-a-linternational/>

"Comment un écosystème exportateur peut-il apporter les compétences nécessaires au succès à l'international", intervention de Constantin S; Katsikeas, Leeds University Business School, à l'Université d'été de l'internationalisation des entreprises 2019

<https://www.youtube.com/watch?v=sx96xqR7os0>

"Rendre les PME et ETI françaises plus efficaces à l'international", tips pratiques La Fabrique de l'exportation

<https://www.fabrique-exportation.fr/rendre-nos-pme-et-eti-plus-efficaces/>

"Déployer à l'international des ressources humaines mieux formées : formation et/ou externalisation", Livre blanc de l'Université d'été de l'internationalisation des entreprises 2019

<https://www.ueie-marseille.com/edition-2019>

“Covid Response - 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/>

“Enrichir la culture du développement international en France” dans “50 idées pour améliorer l'exportation françaises”, recommandations La Fabrique de l'exportation, 03/02/2015

<https://www.fabrique-exportation.fr/wp-content/uploads/2019/10/Les-50-id%C3%A9es-de-la-fabrique.pdf>

“L'exportation collaborative”, Jean-Christophe Gessler, maître de conférences, IAE de Poitiers - webinaire de La Fabrique de l'exportation, 17/09/2020

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

“L'exportation collaborative”, Jean-Christophe Gessler, maître de conférences, IAE de Poitiers - interview Fabrique de l'exportation, 17/09/2020

<https://www.fabrique-exportation.fr/lexportation-collaborative-des-pme-2/>

“Stimuler les stratégies coopératives à l'international”, Livre blanc de l'Université d'été de l'internationalisation des entreprises 2019

<https://www.ueie-marseille.com/edition-2019>

“Collaborer entre exportateurs”, Livre blanc de l'Université d'été de l'internationalisation des entreprises 2020 “

<https://www.ueie-marseille.com/livre-blanc-1>

“Exportations collaboratives”, Michelle Grosset, secrétaire générale, Adepta, et Jean-Christophe Gessler, enseignant-chercheur, Université Evry Val d'Essonne - podcast Fabrique de l'exportation, 12/10/2019

<https://www.fabrique-exportation.fr/exportations-collaboratives-podcast/>

“Développer ses ventes en externalisant l'export” et “Quand utiliser une société de commerce international pour exporter” dans “50 idées pour améliorer l'exportation françaises”, recommandations La Fabrique de l'exportation, 03/02/2015

<https://www.fabrique-exportation.fr/wp-content/uploads/2019/10/Les-50-id%C3%A9es-de-la-fabrique.pdf>

“Covid Response - 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/>

“Portage: comment se développer à l'international dans le sillage d'un grand groupe ?”, Stephen Mark Rosenbaum, professeur de commerce international et d'entrepreneuriat, Université de Syddansk - intervention à La Fabrique de l'exportation, 18/09/2019

<https://youtu.be/aYY5p0f0Zg>

“Piggybacking : les atouts et les risques”, tips pratiques La Fabrique de l'exportation, 18/09/2019

<https://www.fabrique-exportation.fr/piggybacking-les-atouts-et-les-risques/>

“Rendre les PME et ETI françaises plus efficaces à l'international”, tips pratiques La Fabrique de l'exportation

<https://www.fabrique-exportation.fr/rendre-nos-pme-et-eti-plus-efficaces/>

“Les entreprises “Born global” : spécificités, émergence et facteurs clés de succès”, Gary Knight, professeur de management international, Willamette University (USA) - interview Fabrique de l'exportation, 28/01/2020

["https://www.fabrique-exportation.fr/les-entreprises-born-global-specificites-emergence-et-facteurs-de-succes/](https://www.fabrique-exportation.fr/les-entreprises-born-global-specificites-emergence-et-facteurs-de-succes/)

[" Covid Response - International post-covid : pourquoi faut-il être "Reborn global" ?"](https://www.fabrique-exportation.fr/covid-19-pourquoi-faut-il-etre-reborn-global/)

<https://www.fabrique-exportation.fr/covid-19-pourquoi-faut-il-etre-reborn-global/>

["Covid Response - Devenir une "Born global" dans un monde en crise", Alexis Catanzaro, IAE Saint Etienne, pour La Fabrique de l'exportation](https://www.fabrique-exportation.fr/covid-19-devenir-une-born-global-dans-un-monde-en-crise/)

<https://www.fabrique-exportation.fr/covid-19-devenir-une-born-global-dans-un-monde-en-crise/>

["PME : comment mobiliser la connaissance à l'export pour maximiser la performance à l'international?", Raluca Mogos Descotes, maître de conférences en sciences de gestion, Université de Lorraine - interview Fabrique de l'exportation](https://www.fabrique-exportation.fr/pme-comment-mobiliser-la-connaissance-a-l-export-pour-maximiser-la-performance-a-l-international/)

<https://www.fabrique-exportation.fr/pme-comment-mobiliser-la-connaissance-a-l-export-pour-maximiser-la-performance-a-l-international/>

["Comment promouvoir la marque France", recommandation La Fabrique de l'exportation](https://www.fabrique-exportation.fr/comment-promouvoir-la-marque-france/)

<https://www.fabrique-exportation.fr/comment-promouvoir-la-marque-france/>

["Comment tirer partie de la marque France ?", tips pratiques La Fabrique de l'exportation](https://www.fabrique-exportation.fr/tirer-parti-de-la-marque-france/)

<https://www.fabrique-exportation.fr/tirer-parti-de-la-marque-france/>

## LA FABRIQUE DE L'EXPORTATION

Fondée en 2012, la Fabrique de l'Exportation est le principal think tank français travaillant sur les sujets liés à la pratique du développement international dans les entreprises et à la performance des écosystèmes exportateurs.

Le think tank a pour ambition de développer et de diffuser la connaissance en matière de management international et d'internationalisation des entreprises, de faire progresser la recherche dans ce domaine, de contribuer au débat public sur la performance de l'écosystème exportateur.

Son objectif est que les entreprises françaises exportent davantage et de manière plus efficace.



[www.fabrique-exportation.fr](http://www.fabrique-exportation.fr)



Contact : [delegue-general@fabrique-exportation.fr](mailto:delegue-general@fabrique-exportation.fr)