

# Comment choisir les bons *modes d'entrée* pour se développer à l'international ?

Think Tank « La Fabrique de l'Exportation », 29 mai 2017

Noémie DOMINGUEZ et Ulrike MAYRHOFER

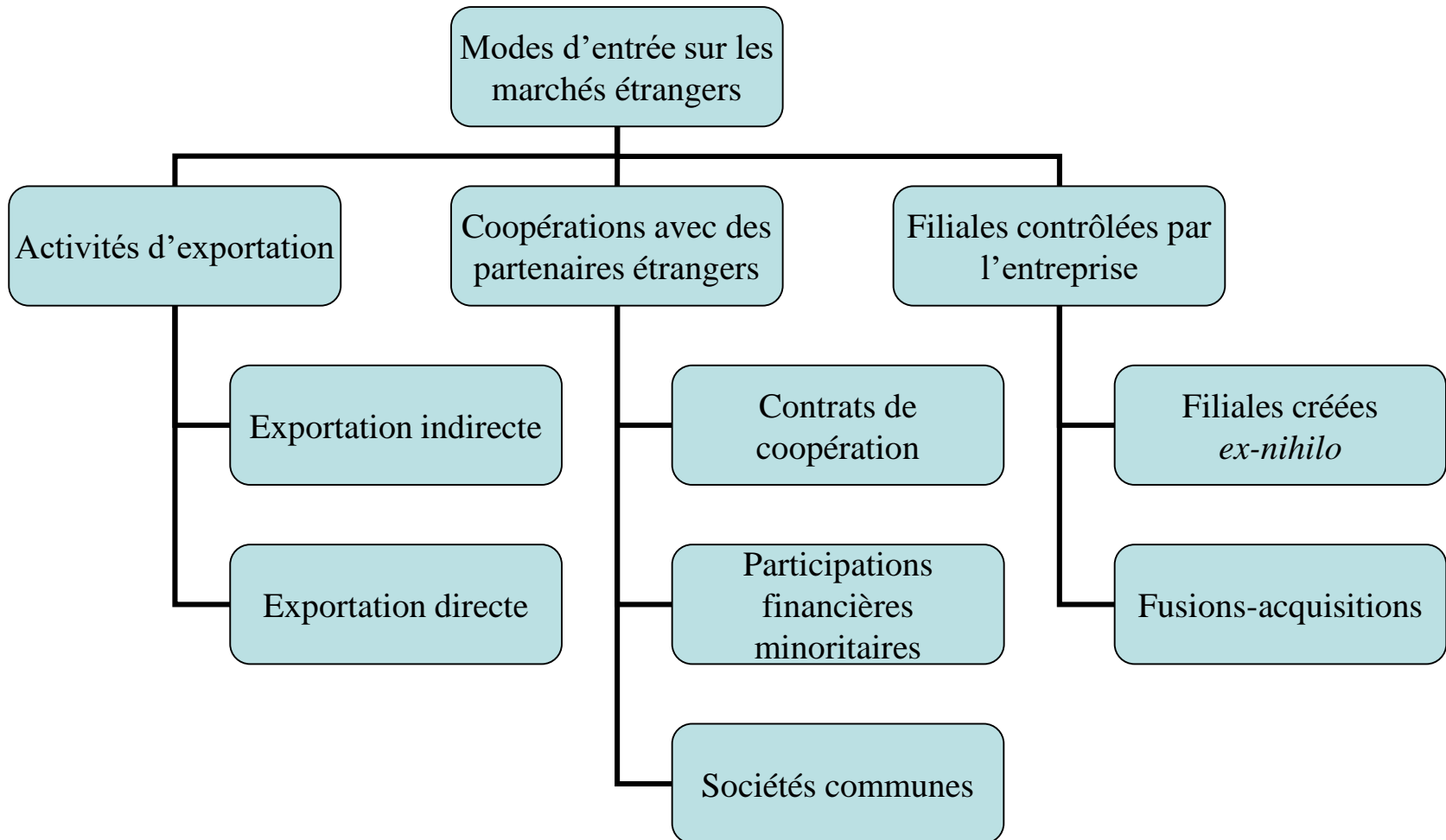
## Introduction

- **42.512 PME françaises développent des activités d'exportation (Banque Publique d'Investissement, 2016)**
  - > 38,6 % des entreprises exportatrices françaises
  - > 12 % des exportations en valeur
- **Croissance de 3,1 % entre 2014 et 2015**
  - > 85 % des PME poursuivent l'exportation et 15 % cessent d'exporter en 2015
  - > 6450 PME débutent des activités d'exportation et 5700 PME cessent d'exporter

# Introduction

- **Ce renouvellement reflète le dynamisme des PME**
- **Mais aussi leur vulnérabilité à l'international**
  - > Taille limitée
  - > Méconnaissance des marchés étrangers
  - > Manque d'expérience internationale
  - > Evolutions imprévisibles des contextes locaux
- **Le choix du mode d'entrée constitue une variable clé pour le succès d'un projet international**
  - > Quels sont les modes d'entrée à l'international ?
  - > Comment choisir les bons modes d'entrée ?

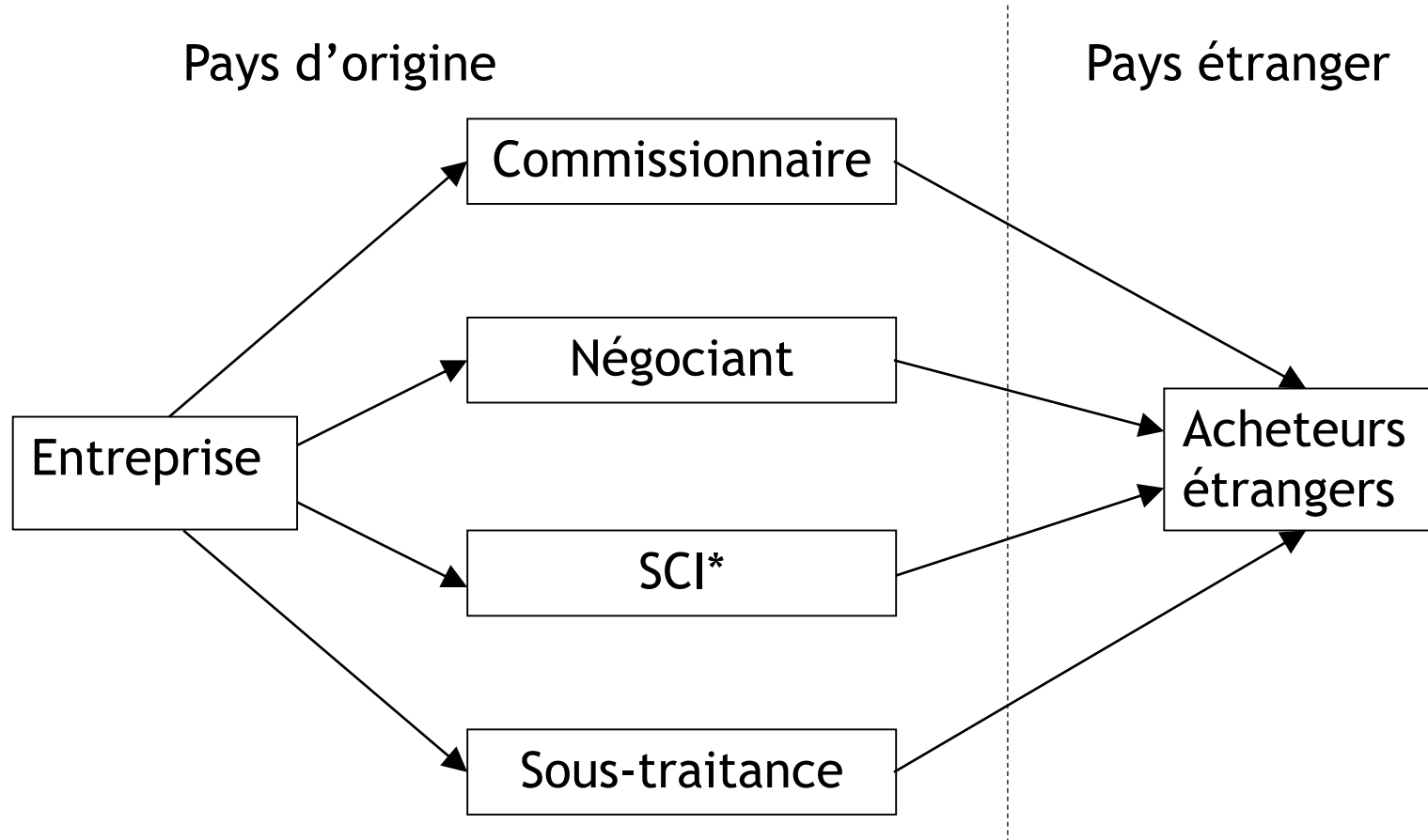
# Classification des modes d'entrée



## Exportation indirecte

- **Confier la vente de produits ou de services à des intermédiaires localisés dans le pays d'origine**
- **L'entreprise n'est pas amenée à établir des relations commerciales sur les marchés étrangers**
- **Connaissance réduite des marchés étrangers**
  - > Accès limité aux informations

# Exportation indirecte



\* SCI : Société de Commerce International  
Source : Mayrhofer et Urban, 2011, p. 139

# Le commissionnaire

- **C'est un intermédiaire commercial**
  - > qui agit pour le compte d'une entreprise
  - > qui s'occupe de la prospection, de la vente, de l'expédition des marchandises, des formalités administratives et de la facturation
  - > qui perçoit une commission sur les affaires réalisées
- **Exemples : Marchés nécessitant une expertise spécifique, par ex. certains pays africains et asiatiques**

# Le négociant

- **C'est un commerçant indépendant**
  - > qui achète des produits pour les revendre auprès de sa clientèle
  - > qui assume entièrement la responsabilité de commercialisation des produits à l'étranger
  - > qui est souvent spécialisé pour certaines catégories de produits et/ou pour certains marchés géographiques
  - > Exemple : Domaine viticole



# Société de Commerce International (SCI)

- **C'est une société indépendante**
  - > qui se charge de la vente de produits à l'étranger en offrant de nombreux services
    - stockage, assurances, financements, saisie et traitement des informations, transfert de technologies etc.
  - > Exemple : Matières premières

## Contrat de sous-traitance

- Vente de produits ou de services par des PME à des entreprises de leur pays d'origine, ayant signé des contrats avec des clients à l'étranger
- Exemple : Dans le domaine de la construction, des entreprises spécialisées participent souvent à la réalisation de travaux sur des chantiers à l'étranger

## Exemple d'exportation indirecte



### Cas SLAT (Société Lyonnaise d'Appareillage Téléphonique)

- **PME manufacturière lyonnaise (1953) spécialisée dans les alimentations électriques secourues**
- **Chiffres clés (2016) :**
  - > 70 employés
  - > 17 millions d'euros CA dont env. 30 % à l'étranger (une trentaine de pays)
- **Première internationalisation : fin années 70**
  - > Amérique du Nord, Amérique latine, Asie, Maghreb
- **Principaux marchés (2016) : Union Européenne**

# Exemple d'exportation indirecte



## Cas SLAT

- **Développement international via « l'exportation subie »**
  - > politique de développement ni planifiée ni maîtrisée

## **Avantages :**

- > tester indirectement son potentiel à l'étranger
- > éviter de s'exposer aux risques et à la concurrence directe avec les acteurs locaux
- > augmenter significativement le volume d'activités de l'entreprise
  - Multiplié par 10 entre 1977 et 1987 (de moins d'un million à 10 millions d'euros de chiffre d'affaires)

## Exemple d'exportation indirecte

### Cas SLAT

*« Aujourd'hui, mes produits sont distribués dans une trentaine de pays dans le monde grâce, en partie, à mes clients.*

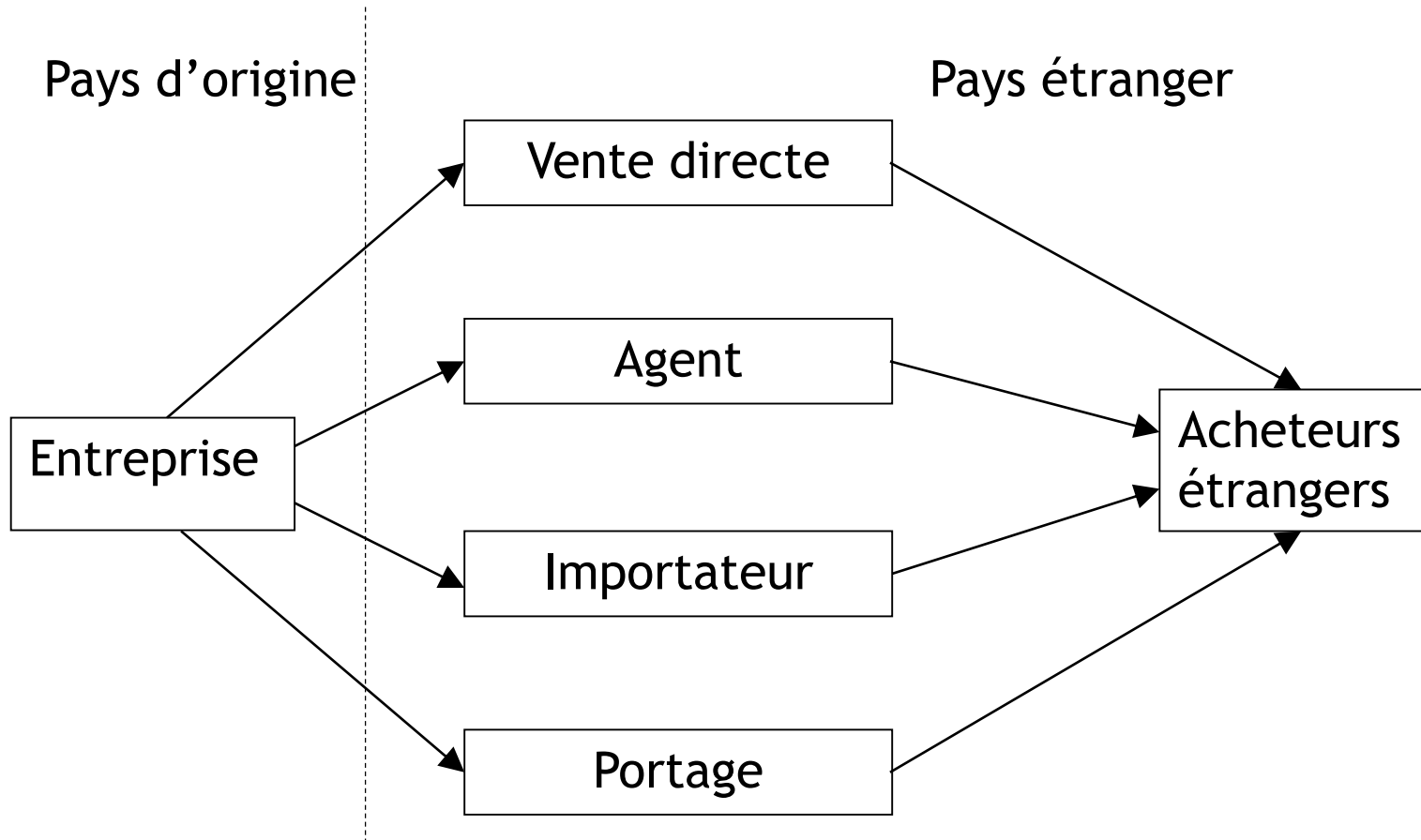
*L'entreprise a commencé à exporter dès la fin des années 1970 en Amérique latine. La destination peut sembler exotique – surtout pour une PME de cette époque... Nous avions deux clients qui investissaient là-bas : Alcatel et Renault. Ils avaient besoin de nos produits pour équiper leurs usines donc, involontairement, nous avons exporté là-bas. C'est ce que je qualifierais d'exportation subie... mais vous comprendrez qu'on ne se plaigne pas vraiment de ce genre de chose ! »*

**(André Guinet, ancien dirigeant de SLAT)**

# L'exportation directe

- L'entreprise établit des relations commerciales à l'étranger, donc développe une expertise internationale
- Bonne maîtrise de la vente des produits et services exportés
- Facilite l'obtention d'informations sur les marchés étrangers

# L'exportation directe



## La vente directe

- **Exportation de produits ou de services à l'étranger sans recours à des intermédiaires et sans filiales sur les marchés concernés**
  - > Vente à distance
    - Par exemple, la vente via Internet : 90 % de la valeur des transactions en *B to B (Business to Business)*
  - > Appels d'offres
  - > Représentants salariés qui travaillent sur les marchés étrangers
  - > Bureau de représentation



# L'agent

- **C'est un commerçant indépendant**
  - > mandaté par l'exportateur pour négocier des affaires en son nom et pour son compte
  - > mais l'exportateur reste le vendeur au sens juridique
  - > qui peut être lié à l'entreprise par un contrat d'exclusivité ou représenter plusieurs entreprises

# L'importateur

- **C'est un commerçant indépendant**
  - > qui achète et vend sous son propre nom les produits ou services de l'exportateur
  - > qui peut ou non être lié par un contrat à l'exportateur
  - > à qui l'entreprise peut offrir une exclusivité de distribution sur une zone géographique donnée

# Le portage

- **Représentation et commercialisation de produits ou de services sur le circuit de distribution d'une autre entreprise à l'étranger**
- **L'exportateur bénéficie de la structure mise en place par une autre entreprise sur le marché concerné**

## Exemple d'exportation directe

neolid  
*Sortez sans couvercle !*

### Cas Neolid

- **Start-up lyonnaise (2012) spécialisée dans les mugs isothermes sans couvercle**
- **Chiffres clés (2015) :**
  - > 3 employés
  - > 500 000 euros de chiffre d'affaires
- **Présence dans une vingtaine de pays (200 magasins) :**
  - > Vente directe
  - > Présence aux Etats-Unis : Neolid USA
  - > Agents commerciaux en Belgique, en Suisse et aux Etats-Unis

# Exemple d'exportation directe

neolid

*Sortez sans couvercle !*

## Cas Neolid

- « [Nos] produits s'adressent principalement à une jeune clientèle citadine. Nous sommes très présents sur les réseaux sociaux: Facebook, Instagram et Twitter. Nos produits suivent la tendance actuelle de la consommation nomade de boissons et de nourriture. Ce marché est en très forte expansion en Europe, aux Etats-Unis et en Asie. »
- « Nous avons fait le choix de privilégier la distribution de nos produits dans les magasins spécialisés car il est nécessaire de montrer les produits et d'expliquer leur fonctionnement. Nous avons donc renoncé aux ventes dans les grandes surfaces. Ce besoin de démonstration, c'est aussi ce qui freine notre développement international : il faut payer des gens sur place or nos ressources sont limitées. » (Nicolas Froin, PDG Neolid)

# Coopérations avec des partenaires étrangers

- **Mise en commun de ressources, tout en préservant l'indépendance**
- **Avantages :**
  - > Flexibilité
  - > Partage des coûts et des risques
  - > Accès à des compétences
- **Inconvénients :**
  - > Complexité organisationnelle et de gestion
  - > Divergences dans les objectifs et les pratiques managériales

# Le contrat de coopération

- **Formule souple d'association**
  - > qui est limitée dans son objet et dans le temps
- **Généralement peu coûteux et peu risqué**
- **Contrats bilatéraux ou multilatéraux (réseaux)**
- **Exemples : Contrats de licence et de franchise**

# Participations financières minoritaires

- **Prise de participation financière inférieure ou égale à 50 % dans le capital d'une autre société, qui accompagne un projet coopératif**
- **L'entreprise devient à la fois partenaire et actionnaire de la société étrangère**
- **Avantages :**
  - > Un certain degré de contrôle sur le partenaire
  - > Réduction du risque associé à un éventuel comportement opportuniste



# La société commune (joint venture)

- Constitution d'une société par au moins deux entreprises indépendantes
- Le capital est réparti entre les partenaires
- La répartition du capital reflète le partage du pouvoir entre les partenaires

# Filiales étrangères contrôlées par l'entreprise

- Filiales à contrôle majoritaire ou à 100 %
- Filiales créées *ex-nihilo* ou fusions-acquisitions
- La mise en place de filiales requiert des ressources plus importantes que les activités d'exportation et les accords de coopération
- Mais elle permet à l'entreprise de mieux maîtriser ses opérations internationales

# Exemple d'implantation à l'étranger



## Cas Emball'iso

- **PME familiale rhodanienne spécialisée dans les panneaux art-graphiques légers et emballages isothermes**
- **Chiffres clés (2016) :**
  - > 130 employés (dont 70 à l'étranger)
  - > 20 millions d'euros de chiffre d'affaires (70 % à l'étranger)
  - > 8 filiales à l'étranger (5 sites de production)

# Exemple d'implantation à l'étranger



## Cas Emball'iso

- **Première filiale : 2004 via le rachat d'un concurrent en Angleterre**

« On avait un concurrent anglais local qui a été repris par un grand groupe international qui a décidé de tout regrouper dans une seule unité pour faire de la 'mass production' en Allemagne. Ils ont pris la décision en mars et nous on a rouvert la société en mai. Je suis allé voir les gens licenciés et je leur ai dit 'nos concurrents ont fait une erreur : le marché a besoin d'une production locale et rapide'. »

# Exemple d'implantation à l'étranger



## Cas Emball'iso

- **Première filiale : 2004 via le rachat d'un concurrent en Angleterre**

*« On avait deux machines ici : on a envoyé une machine d'ici en Angleterre, on a créé la structure et démarré la production, ça a été très rapide. Ça a été une bataille avec le gros concurrent international : ça a été la guerre des prix pendant deux ans.*

*Un jour, des clients nous ont appelés et m'ont dit 'il faut augmenter vos prix de 30 % demain matin: votre concurrent vient d'arrêter le produit à l'étranger. Vous allez être tout seul donc il faut y aller'. Du coup, hop, on est reparti. »*

# Exemple d'implantation à l'étranger



## Cas Emball'iso

- **Implantations en Asie : entre filiale contrôlée à 100 % et société commune (JV)**
  - > Une entité de production en Chine (2008)
    - Renforcement de la compétitivité de l'entreprise
      - Conservation des parts de marché détenues
      - Proximité avec les clients internationaux
  - > Une filiale commerciale à Singapour en JV (2009)
    - Anticipation d'importants investissements nationaux
    - Absence d'expérience préalable dans le pays
      - Association avec un industriel singapourien

# Exemple d'implantation à l'étranger



## Cas Emball'iso

- **Implantation aux Etats-Unis : filiale contrôlée à 100 %**

- > 2014 : création d'une filiale ex-nihilo à Pittsburgh
  - Proximité des clients
  - Marchés à fort potentiel de croissance

*« Actuellement, on a une demande sur le Mexique d'une entreprise française qui est implantée dans le pays : on va le faire depuis notre filiale aux Etats-Unis parce que géographiquement, c'est plus proche et parce qu'ils parlent espagnol comme on parle espagnol aux Etats-Unis. On ne pourrait pas traiter le marché mexicain d'ici »*  
(Pierre Casoli, PDG Emball'iso)

# Stratégie tête-de-pont

- **Stratégie de localisation permettant à l'entreprise d'accéder indirectement à un marché étranger, en prenant appui sur une entité située dans un autre pays**
  - **Conquête de nouveaux marchés (géographiquement ou culturellement plus distants) depuis un environnement familier**
- (+) Augmentation du volume d'affaires
- (+) Limitation des coûts et des risques
- (+) Tester de nouveaux marchés



# Le choix des modes d'entrée à l'international

- **Prise en compte de facteurs internes et externes (caractéristiques du pays d'origine et du marché visé voire d'autres marchés)**
- **Les facteurs peuvent être pondérés selon les spécificités de la situation rencontrée**

# Facteurs internes

- **Ressources détenues**
  - > financières, technologiques, humaines, commerciales etc.
- **Portefeuille d'activités possédé**
- **Performances réalisées**
- **Avantages concurrentiels construits**
- **Coûts associés aux différents modes d'entrée**
- **Contrôle souhaité sur les activités internationales**
- **Expérience internationale**

# Facteurs externes

- **Environnement politique, économique, socioculturel, technologique, écologique et légal**
  - > Aides aux investissements, réglementations en vigueur, règles d'accès aux marchés publics etc.
- **Caractéristiques du marché étranger**
  - > L'offre et la demande
- **Distance entre le pays d'origine et les marchés visés**
  - > Distance géographique, économique, institutionnelle et culturelle
  - > La perception de la distance dépend du parcours et du profil des dirigeants

# La matrice d'évaluation des modes d'entrée à l'international

Modes d'entrée Facteurs d'évaluation	Activités d'exportation	Coopérations avec des partenaires étrangers	Filiales étrangères contrôlées par l'entreprise
<b>Facteurs internes :</b> Ressources Portefeuille d'activités Performances Avantages concurrentiels Objectifs stratégiques Coûts Contrôle Expérience internationale			
<b>Facteurs externes :</b> Environnement politique, économique, socioculturel, technologique, écologique et légal Caractéristiques du marché étranger (offre et demande) Distance entre pays d'origine et marché étranger			

## Chaire de recherche « Internationalisation des PME »

- **IAE Lyon, Université Jean Moulin Lyon (projet Bourgeon)**
- **Objectifs : Produire et diffuser des connaissances sur le développement international des PME**
  - > Conférences, études, ouvrages, articles de recherche et études de cas pédagogiques
- **Principales thématiques**
  - > Stratégies d'internationalisation : choix des marchés, modes d'entrée, rythme de l'internationalisation
  - > Construction et développement des réseaux à l'international
  - > Management et pilotage des opérations internationales
  - > Facteurs de réussite et d'échec de l'expansion internationale

## Chaire de recherche « Internationalisation des PME »

- **Partenaires socio-économiques**
  - > Deux PME industrielles : Mixel Agitateurs et SLAT
- **Collaborations avec plusieurs équipes de recherche**
  - > en Allemagne : ESCP Europe – campus Berlin
  - > au Brésil : Universidade de São Paulo
  - > au Canada : Université du Québec à Montréal
  - > en Chine : Tongji University, Shanghai
  - > en Espagne : Universidad de Valencia
  - > en Italie : Università di Pavia
  - > au Royaume-Uni : Birmingham Business School, University of Birmingham

## Bibliographie indicative

- Dominguez, N. (2015), Internationalisation des PME et déploiement des stratégies tête-de-pont, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3.
- Dominguez, N. (2016), Les stratégies tête-de-pont : un outil efficace de gestion des risques et d'accélération du développement international des PME, *Revue Internationale PME*, 23(3/4), 109-134.
- Dominguez, N. et Mayrhofer, U. (2013), SLAT : une PME tournée vers l'international, Paris, Centrale de Cas et de Médias Pédagogiques, , Paris, Centrale de Cas et de Médias Pédagogiques.
- Dominguez, N. et Mayrhofer, U. (2017), neolid, une start-up à la conquête de l'Asie, Paris, Centrale de Cas et de Médias Pédagogiques.
- Mayrhofer, U. (2012), *Marketing international*, 2ème éd., Paris, Economica,
- Mayrhofer, U. et Urban, S. (2011), *Management international. Des pratiques en mutation*, Paris, Pearson Education.