

Proposition paper :

Echec et constance à l'exportation

Chaque année en France, sur 100 entreprises qui entreprennent une action d'exportation, seules 30 d'entre elles la renouvellent à l'horizon d'un an et elles ne sont plus que 21 en deuxième année. Au final, seules 8 entreprises continuent à exporter en continu 10 ans après.

Pourquoi une telle déperdition ? Quels sont les facteurs d'explication de ces échecs qui laissent chaque année plusieurs milliers de PME au banc de l'exportation (vente de produits mais également opérations d'implantation) ? Comment créer des conditions favorables pour aider les chefs d'entreprise à trouver la bonne voie de l'exportation ? La Fabrique de l'Exportation a conduit un travail exploratoire sur les facteurs d'explication de ces échecs à l'exportation. Ce travail s'appuie sur des études réalisées par des chercheurs en commerce international, les contributions des différents membres ainsi que les échanges menés au sein du Think Tank¹.

Nous avons d'abord analysé les types d'entreprises qui échouent à l'exportation afin de déterminer celles qui ne sont pas armées pour exporter et doivent se recentrer sur une activité nationale, et celles qui gagnent à être aidées voire accompagnées dans leur développement export. Dans un second temps, nous avons cherché à extraire les principaux facteurs d'échec pour formuler des recommandations que nous avons étayées par des témoignages de membres.

¹ Cf. crédits en page 7

1. Quel est le profil type des entreprises confrontées à l'échec à l'exportation ?

Les analyses conduites dans les études que nous avons examinées établissent 2 groupes distincts d'entreprises qui échouent à l'exportation : certaines indiquent que l'arrêt de leur activité d'exportation a été une mesure temporaire et d'autres ont pris une décision définitive.

Ces deux groupes d'entreprises sont les suivants :

- les entreprises dites « **résolues à ne plus exporter** » (« *desinterested* ») : ces sociétés ont exporté dans le passé, ne sont plus engagées actuellement dans une activité d'exportation et ne prévoient plus d'exporter ; elles visent principalement le marché domestique et s'en satisfont jusqu'à ce qu'elles tentent une opération export, d'une manière opportuniste, puis cessent d'exporter. Le temps et les efforts consacrés à chercher activement des opportunités à l'international n'ont pas été valorisés par les dirigeants de l'entreprise ; les pouvoirs publics qui souhaiteraient aider ces entreprises dans leur développement international auront en conséquence à déployer de nombreux efforts pour changer la mentalité du dirigeant à ce sujet.
- les entreprises dites « **déçues** » (« *disappointed* ») : ces sociétés ont exporté dans le passé, ne sont pas engagées actuellement dans une activité d'exportation mais prévoient d'exporter de nouveau à court/moyen-terme ; elles ne sont volontairement pas focalisées sur leur marché domestique, cependant elles ont une activité export irrégulière avant de cesser d'adresser des marchés étrangers. Ces entreprises espèrent reprendre une activité internationale dès que possible et sont ouvertes à un soutien des pouvoirs publics.

Pour le 1^{er} groupe d'entreprises, les principales raisons de l'interruption de l'action d'exportation recensées sont les suivantes :

Raisons de l'interruption de l'action d'exportation	Entreprises résolues à ne plus exporter
Manque d'expérience export du personnel	1
Manque de disponibilité manageriale	2
Hauts risques /coûts liés à l'exportation	3
Problèmes de langue / communication	4
Difficultés à trouver une forme de représentation adéquate	5
Manque de soutien / financement gouvernemental	6
Manque d'information pour trouver et analyser les marchés étrangers	7
Concurrence accrue sur les marchés étrangers	8
Difficultés à comprendre la pratique des affaires	9
Difficultés ou lenteurs de recouvrement des paiements étrangers	10
Manque de canaux de distribution appropriés à l'étranger	11
Différence de comportement des clients étrangers	12

Pour le 2nd groupe d'entreprises, les raisons diffèrent :

Raisons de l'interruption de l'action d'exportation	Entreprises déçues
Incapacité à offrir des prix compétitifs à l'étranger	1
Taux de change défavorables	2
Coûts d'expédition / de transport élevés	3
Difficultés ou lenteurs de recouvrement des paiements étrangers	4
Barrières par régulations ou lois étrangères	5
Hauts risques / coûts liés à l'exportation	6
Manque de soutien / financement gouvernemental	7
Imposition de barrières tarifaires élevées	8
Standards et spécifications produits différents à l'étranger	9
Manque d'information pour trouver et analyser les marchés étrangers	10
Difficultés à trouver une forme de représentation adéquate	11
Problèmes de langue / communication	12

Nous en déduisons que les facteurs d'explication de l'échec à l'exportation pour le premier groupe d'entreprises, les entreprises dites « **résolues à ne plus exporter** », sont liés à un manque de préparation et de structuration de l'offre d'exportation de l'entreprise. Ce sont des facteurs d'échec « durs » qui traduisent une inexpérimentation de l'entreprise qui n'est en conséquence pas prête à se lancer dans une aventure internationale. Les équipes ne sont pas formées, l'offre est inadaptée, les réseaux de distribution à l'étranger sont méconnus, les risques liés au transport, à l'assurance ou encore au recouvrement ne sont pas maîtrisés. Les dirigeants de ces entreprises sont donc invités à renforcer leur avantage concurrentiel sur le marché national avant d'envisager une action d'exportation. Les pouvoirs publics sont eux invités à ne pas concentrer leurs efforts sur cette population d'entreprises.

Le second groupe d'entreprises, les entreprises dites « **déçues** », est lui confronté à des facteurs d'échec qui s'apparentent davantage à des difficultés, pour lesquelles une action corrective est envisageable. Une préparation du chef d'entreprise et un accompagnement par un tiers de confiance lui permettront de reprendre une activité pérenne d'exportation. L'intervention des pouvoirs publics peut faire sens dans ce cas de figure et permettre au dirigeant d'entreprise de se développer sur des marchés étrangers dans des conditions de risques maîtrisés.

Témoignages de membres du Think Tank :

« Une Start up dans les biotechnologies, dont les dirigeants, « Docteurs chercheurs », ont développé une technologie novatrice et un équipement spécifique permettant des performances coûts/qualités inégalées. Le problème de ce type de structure est de pouvoir sortir de la phase de « développement d'équipements tests spécifiques pour quelques laboratoires » pour entrer dans une phase de commercialisation d'une solution éprouvée à destination d'utilisateurs privés ciblés. Autrement dit, cela revient à sortir du « chercher à développer une solution spécifique à chaque nouvelle problématique client » pour entrer dans le « proposer une solution industrielle compétitive sur un marché identifié ». Notre expérience nous montre que le risque pour ce type de Start up est d'investir inutilement du temps et de l'argent pour présenter son « concept » sous couvert de « mission de prospections commerciales » dans le monde entier. Car, pendant ces missions, les « chercheurs » vont répondre aux interrogations de leurs pairs intéressés, sans finalement décrocher de contrats. Le client final, celui qui a les moyens et l'intérêt pour payer le produit, ne cherche pas une « technologie futuriste répondant à tous les cas de figures », ni même « une solution idéale à une problématique théorique ». Le client cherche une solution clé en main à une problématique existante, proposée par une société connue dans son secteur, jouissant d'une réelle assise industrielle et validée par d'autres sociétés du secteur. Une start up proposant une rupture technologique doit sortir du monde de la « recherche théorique » et apprendre à développer un produit/service commercialisable et industrialisable pour un marché existant.

Conclusion :

Selon nous, le besoin d'une telle société réside dans la nécessité d'avoir un « responsable » pour chaque fonction, avec la compétence nécessaire pour conduire le projet, et une direction qui propose une vision stratégique globale, valide les budgets et assure le suivi des réalisations.

Pour cela elle doit se doter d'une équipe composée de :

- compétence « marketing » lui permettant de se focaliser sur le développement d'une solution clé en main pour un marché précis, quitte à laisser de côté une partie du marché potentiel,
- compétence « commerciale » lui permettant de concentrer les efforts sur 2 à 3 pays et/ou clients stratégiques, adaptés à sa structure,
- compétence « industrialisation » permettant de définir un coût de revient et une organisation pour produire un équipement « compétitif » et définir une solution clé en main,
- compétence « stratégique » permettant d'identifier des confrères ou partenaires de renom pour commercialiser, voir produire leurs équipements,
- compétence « financière » pour lever des fonds.

Malheureusement, son marché n'est parfois pas la France, ni même l'Europe, et la start up doit donc rajouter à son manque de compétence métier (marketing, commercial, stratégique...) un manque de compétence « pays ». La start up doit apprendre à s'entourer des compétences manquantes, quitte à s'associer avec des acteurs complémentaires voir des concurrents directs.

Solution :

La direction est généralement très compétente dans le développement de la technologie mais pas forcément dans les autres domaines. Elle doit reconnaître ses limites dans la gestion du développement de la société. Elle doit apprendre à trouver les moyens pour financer et confier à des responsables de projets compétents, le pilotage d'un projet défini par un objectif, un planning et des ressources, en s'appuyant sur des investisseurs et des partenaires locaux, spécialistes du développement à l'international. L'objectif premier doit donc être : « vendre un projet concret » plutôt que de « garder le contrôle d'un concept ». Il vaut mieux détenir 20% d'un gros projet que 75% d'un rêve. » (Camille VERCHERY)

« Que ce soit en tant que CCE ou en tant que Conseil privé, il est assez courant que je déconseille à des entreprises d'essayer d'exporter. Les raisons sont souvent les mêmes et se rangent sous trois catégories :

1. L'entreprise n'est pas assez innovante ou n'incarne pas une image « France ». Or, sans forte valeur ajoutée, il est très difficile d'être compétitif à l'international, surtout quand il existe une concurrence locale
2. Le dirigeant n'a pas vraiment de vision ou d'envie, il veut plus trouver dans l'export un salut pour son entreprise. S'il n'a ni la vision ni une bonne préparation ni une bonne santé, c'est presque voué à l'échec
3. L'entreprise voudrait mais ne peut pas encore. La vision est là mais ni les ressources financières ni surtout les ressources humaines ne le sont. Il s'agit là plus de faire patienter un peu, de conseiller à l'entreprise de se muscler avant de s'élancer.

Je me souviens par exemple d'une PME qui importait du matériel de bricolage polonais qu'elle distribuait en France. Elle voulait ensuite les réexporter... » (Arnaud LEURENT)

2. Quelles solutions pour une exportation réussie ?

Les études analysées par le Think Tank démontrent que le chef d'entreprise, lorsqu'il décide d'entreprendre une action d'exportation, doit procéder à un examen scrupuleux de ses forces. Les risques liés à l'activité d'exportation sont nombreux et nécessitent une véritable structuration de l'offre. Dans le cas contraire, le chef d'entreprise doit accepter qu'il n'est pas prêt et renoncer, momentanément ou définitivement. Si l'offre présente des caractéristiques positives, alors le chef d'entreprise doit examiner avec clairvoyance ses forces et ses faiblesses.

Quatre facteurs principaux sont à examiner :

- les ressources humaines,
- le savoir-faire managérial du dirigeant,
- les connaissances industrielles/techniques spécifiques du dirigeant,
- la capacité du dirigeant à trouver des financements en cas de difficultés économiques.

Les études montrent que des sociétés dirigées par des chefs d'entreprise :

- disposant d'une expérience préalable de vente de produits à l'étranger, réussie ou non,
- disposant de ressources conséquentes,
- ayant accès à l'information et sachant utiliser les réseaux,
- ayant une bonne maîtrise du management,
- disposant de compétences techniques fortes,
- évoluant dans la même industrie que celle qu'ils ont connue en tant que salariés,

sont davantage construites pour exporter.

En conséquence, si nous devons retranscrire le parcours idéal d'une PME qui souhaiterait entreprendre une action d'exportation, nous pourrions le décrire comme suit :

- la PME analyse ses ressources et ses aptitudes et les juge adéquates : la productivité de sa main-d'œuvre est en croissance, elle parvient à innover (développement régulier de nouveaux produits et de nouveaux process), elle jouit d'une bonne exploitation des ressources mises en place pour l'activité d'importation le cas échéant, etc. ;
- la PME entreprend d'exporter sur des marchés de proximité (UE, OCDE) et consolide sa position en s'appuyant sur la croissance des marchés et en maintenant un équilibre avec les importations, elle rencontre ses premiers succès ;
- la PME développe les technologies nécessaires pour être compétitive et augmente ses capitaux, elle devient alors un exportateur « avancé » (ou confirmé) et peut défendre ses positions sur les marchés à condition de maintenir sa capacité à développer et à acquérir de nouvelles technologies : brevets, R&D, et maîtrise des importations ;
- la PME devient enfin « globalisée » grâce à la singularité de sa technologie (brevets) et à la qualité de son réseau à l'international.

Cependant, il convient de souligner que l'internationalisation d'une entreprise n'est pas qu'une question de stratégie, d'engagement international ou de drivers internes ou externes. La globalisation d'une entreprise est le fruit d'une évolution lente et complexe, dans laquelle interagissent de nombreux facteurs tels que les hommes, la technologie et la capacité à se construire un réseau international.

PRECONISATIONS

1/ Adapter le dispositif public de soutien à l'exportation des entreprises

Les pouvoirs publics ont pour objectif d'augmenter le nombre de PME exportatrices et ils soutiennent des actions dans ce sens.

Ces actions doivent s'inscrire dans la durée pour produire des chiffres d'affaires export significatifs (5 à 10 ans). Les pouvoirs publics doivent plutôt soutenir des entreprises déjà exportatrices pour les aider à entrer sur de nouveaux marchés (dans ce cas les résultats en termes de chiffre d'affaires se traduisent à plus courte échéance, 2 à 5 ans). Ce soutien peut également viser à pérenniser l'action des entreprises exportatrices sur les marchés où elles sont déjà présentes (résultats de chiffre d'affaires à 1 ou 2 ans).

Au moment de concevoir un programme d'aide à l'apprentissage de l'exportation, il faut garder à l'esprit la segmentation développée plus haut entre entreprises « **résolues à ne plus exporter** » et entreprises « **décues** », car les solutions à leur proposer ne sont pas les mêmes² :

a) aux entreprises « **résolues à ne plus exporter** » il faut proposer des dispositifs qui leur permettent soit de transformer leur société en profondeur (coaching, « grand frère » exportateur, etc.), soit de concéder son exportation à un tiers (entreprise exportatrice complémentaire, négociant export, intermédiaire du commerce, etc. qui exporte déjà et pourrait vendre sa production à l'international)

b) aux entreprises « **décues** » il faut proposer des dispositifs qui les aident à améliorer leur compétitivité export : conseil en stratégie marketing pour explorer toutes les modalités d'exportation possibles (ne pas toujours s'obstiner à vendre ses produits, apprendre à vendre son savoir-faire), les aider à renforcer leur stratégie) l'exportation, etc.

2/ Favoriser l'entrée des entreprises sur les marchés par des partenariats avec des intermédiaires

Une découverte importante des études est que lorsqu'une entreprise souhaite se développer sur un nouveau marché, en dépit d'une profusion d'information sur l'importance du recours à un partenaire ou un tiers pour réduire les risques liés à la distance géographique et aux différences culturelles, le chemin le plus emprunté par l'entreprise pour se développer à l'international est le développement en direct (par ses propres moyens). Un récent sondage réalisé par l'IFOP en janvier 2013 montre en effet que sur une population de 400 entreprises exportatrices interrogées, 78% d'entre elles ont entrepris de se développer seules à l'international.

Or, si l'on rapproche ce constat des statistiques d'exportation de la France, on note que sur 116.000 entreprises exportatrices en 2012, près de 82.000 ne prolongent pas l'expérience l'année suivante. Une corrélation naturelle s'établit donc entre ces deux populations d'entreprises.

A l'image de ce que font d'autres pays, les partenariats avec des intermédiaires de terrain devraient davantage être pris en compte (et promu) par le dispositif public (comme c'est le cas aux USA ou en

² Et de nombreuses entreprises non exportatrices sont (ou ressemblent à) ces exportateurs « décus » ou « résolus à ne plus exporter »

Allemagne par exemple). Cette solution permet l'accès des PME à des marchés complexes sans dispersion d'effort.

En confiant le suivi, d'une importance capitale, à des intermédiaires dont c'est le métier, les PME mettent toutes les chances de leur côté pour une exportation réussie. Les études montrent d'ailleurs que les sociétés qui débutent une activité d'exportation par d'autres moyens, comme la coentreprise ou le recours à un agent, réduisent drastiquement leurs risques.

En recourant aux services d'opérateurs dont l'accompagnement export est le métier, les dirigeants d'entreprises, qu'elles soient « **décues** » ou « **résolues à ne plus exporter** », s'assurent un accompagnement sur mesure. Ces opérateurs sont la garantie d'une expertise de terrain et d'une culture du résultat qui en font les partenaires naturels de ces chefs d'entreprise. Ils sont en capacité d'accompagner, dans la durée, des entreprises sur des projets industriels complexes dans des pays difficiles et éloignés des zones de production françaises.

3/ Repenser le financement de l'exportation

Nous préconisons de réserver les financements publics aux seules entreprises ayant démontré de véritables capacités à se projeter à s'organiser et à piloter leur développement international. Cela aurait l'avantage d'aider plus fortement les entreprises à véritable potentiel tout en incitant les autres à s'organiser pour rentrer dans un cercle vertueux. Le tourisme économique à grande échelle a vécu. Il pourrait subsister sous la forme de voyages d'études ou d'éveil sur les marchés complexes mais la grande majorité des financements doit être réservée à un appui aux entreprises à fort potentiel, sur un spectre allant de la structuration et le suivi de la démarche de développement international jusqu'à l'accompagnement opérationnel dans les pays visés.

Créer en contrepartie une prime au succès, qui récompenserait les entreprises qui ont déjà conquis des parts de marché, pour leur permettre de consolider leur succès, nous paraît une solution bien plus adaptée.

Témoignages de membres du Think Tank :

« Une société spécialisée dans la création et la fabrication d'additifs, développe, à façon, ses produits dans son laboratoire. Par la suite elle propose à son client de les produire, les stocker et les distribuer grâce à son unité de production propre. Elle exporte plus de 90% de sa production dans le monde entier, soit via des distributeurs, soit via ses propres bureaux locaux. En Chine, cette société a monté une joint-venture qu'elle contrôle à plus de 75% avec un partenaire chinois, ami de longue date du dirigeant. En plus de 10 ans d'activité, la Joint-venture chinoise a acquis l'ensemble du savoir-faire : du développement des produits à la production et à la commercialisation. Suite à des divergences de vue, l'associé chinois a trouvé un moyen pour reprendre le contrôle de fait de la société chinoise et a contraint la société française à revendre ses parts sans aucune plus-value. Cependant la société Française ne souhaite pas se retirer du marché chinois, elle cherche donc à monter une nouvelle société qu'elle contrôlera.

Plusieurs solutions existent :

- créer une équipe et remonter une société étape par étape,
- trouver un nouveau partenaire pour monter une nouvelle joint-venture,
- acquérir une société concurrente.

D'après notre expérience, pour choisir et surtout pour conduire sa stratégie, cette société doit d'abord étudier et combler ses faiblesses internes :

- elle n'a pas su donner à ses « employés chinois », ni aux nouveaux clients chinois, l'impression qu'elle était essentielle au bon développement de la société en Chine,
- elle n'a pas su rester utile à son partenaire chinois,
- elle n'a pas su verrouiller contrôler sa participation (marque, terrain, bureau, équipements, brevet, enregistrement, formule...),
- elle n'a pas su anticiper les mouvements de son partenaire et contrôler les risques.

De façon générale elle a délégué à son partenaire chinois la gestion du projet d'implantation et de développement en Chine, sous contrôle du contrat de Joint-Venture et sur la base de quelques missions commerciales par an. Et un jour elle n'a pas pu ou pas voulu donner à son partenaire chinois une position à la hauteur de ses ambitions dévorantes.

Conclusion : La question n'est donc pas « quelle stratégie adopter », mais bien « quelle équipe et quelle organisation mettre en place pour sécuriser la nouvelle structure, reprendre les clients rapidement et pérenniser cette nouvelle organisation »

Solution :

Nous avons donc proposé et piloté le projet suivant :

- recruter une équipe locale qui se considérera à terme « employée directe de la société française »
- mettre en place une nouvelle organisation externalisée (Laboratoire, Production, Commercialisation, Distribution) afin de pouvoir livrer les clients chinois sous 3 mois en lieu et place de la joint-venture,
- assurer le fonctionnement de la structure sur 6 mois à 1 an afin de valider l'organisation, les compétences et laisser émerger un « directeur général » pour cette structure,
- mettre en place un plan d'intéressement qui prenne en compte la position et les ambitions des équipes,
- verrouiller légalement la structure et ses immobilisations,
- structurer l'organisation pour que personne ne soit irremplaçable.

Puis nous assurons une veille de la structure pour pouvoir anticiper les évolutions et permettre au client de pouvoir s'affranchir de son DG en cas de problème.» (Camille VERCHERY)

« Aborder un nouveau pays = bâtir une nouvelle entreprise ! Si l'entreprise n'est pas capable de bâtir un Business Plan et de s'assurer qu'elle gagnera de l'argent un jour, rien n'est possible : c'est le bricolage, le manque d'investissement et l'échec assuré ! L'enjeu n'est pas de savoir combien coûte le développement international mais combien il peut rapporter ! Il faut donc étudier le marché, prendre des hypothèses réalistes et bâtir un plan d'action en cohérence avec les objectifs. » (Arnaud LEURENT)

« Une PME qui s'engage dans l'exportation sur un nouveau marché doit d'abord bien cerner ses attentes, et ses objectifs quantifiés. Pour cela, elle entre dans un processus de « management de projet », de décision sur l'opportunité de s'engager, et sur une étude de faisabilité chiffrée. L'étude de marché est un élément essentiel, mais insuffisant, qui doit être complété par ce travail. En opération, l'entrepreneur a tout intérêt à se comporter également en maître d'ouvrage de terrain, pour identifier et animer la relation avec les réseaux commerciaux (distributeurs) et d'experts(avocats, comptables, sociétés de transport) et mener les négociations à leur terme en s'appuyant sur ces professionnels.» (François CHEVILLARD)

« Les dirigeants de PME, liés par une problématique commune (taille, secteur d'activité, technologie, ...) désireux de capitaliser leur savoir-faire et leurs résultats à l'export ont intérêt à se regrouper de manière plus ou moins formelle et de faire appel ensemble à des opérateurs spécialisés. Cette mutualisation des moyens leur permettra de partager les bonnes pratiques et les coûts, et aussi de valider leurs choix (ex. mission de recherche d'un distributeur au Pérou ou en Colombie ? établissement d'un contrat d'agent ou d'apporteur d'affaires ? ... »
(Laurent MARINE)

Crédits :

Un travail mené par:

Magali LEMAISTRE (OSCI), François CHEVILLARD (Medicen) et Etienne VAUCHEZ (Export Entreprises)

Avec le soutien de :

Claude OBADIA (Professeur à l'ESCE) et Raluca MOGOS-DESCOTTES Université de Lorraine, Enseignant chercheur)

En utilisant les études suivantes :

- *"UK SME's decision to discontinue exporting : an exploratory investigation into practices within the clothing industry"* by Dave Crick, Business School, University of Central England ;
- *"The internationalization of new and small firms : a resource-based view"* by Paul Westhead from the Nottingham University Business School, Mike Wright and Deniz Ucbasaran from The University of Nottingham ;
- *"A dynamic perspective to the internationalization of small-medium enterprises"* by Wagner A. Kamakura, Fuqua School of Business (USA), María A. Ramón-Jerónimo, Pablo de Olavide University (Spain) and Julio D. Vecino Gravel, University of Seville (Spain).

Avec les contributions de :

Arnaud LEURENT (GLOBAL APPROACH CONSULTING), Laurent MARINE, Alexandre VALENZA-TROUBAT (MAREX COMMODITIES) et Camille VERCHERY (VVR INTERNATIONAL)