

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

**Même s'il n'y a pas de bonne solution *a priori*, le choix d'un mode d'entrée à l'international doit reposer sur une démarche raisonnée.**

## **1. Se poser la question des modes d'entrée**

La plupart des PME ont tendance à saisir des opportunités lorsqu'elles se présentent sans réfléchir aux modes d'entrée associés. Essayer de vendre directement à des contacts brésiliens sans même se poser la question de savoir si c'est vraiment la meilleure solution pour réussir au Brésil. Se poser la question du choix du mode d'entrée est déjà un très bon signe, et pour une entreprise qui souhaite se lancer à l'international le choix du bon mode d'entrée un facteur clé de succès.

## **2. Examiner les différentes solutions**

En matière de modes d'entrée à l'international, non seulement il n'y a pas de solution unique, mais les solutions peuvent varier d'un pays à l'autre et/ou d'un secteur à l'autre. Ainsi le choix du mode d'entrée dépend du pays et du marché visés, mais également de la stratégie de l'entreprise, de ses compétences, des ressources financières et humaines qu'elle peut mobiliser pour son activité à l'export.

## **3. Se méfier des stratégies « low cost »**

Il existe des stratégies « low cost », qui consistent à prendre un agent ou un distributeur et à signer un contrat, sans étude de marché préalable, sans stratégie réfléchie ni réflexion sur le choix du pays et du mode d'entrée, en espérant simplement que « le rêve export devienne réalité ». Ces stratégies « pour voir » engagent peu de ressources mais produisent très peu de résultats : le plus souvent, le miracle n'a pas lieu et quelques mois plus tard, l'agent ou le distributeur n'a rien vendu. Elles font perdre du temps aux entreprises et ont pour conséquence de les marginaliser, car pendant ce temps d'autres entreprises réussissent avec de bonnes stratégies et prennent les marchés...

## **4. Opter pour des démarches raisonnées**

Pour éviter le coût de l'échec, il existe d'autres stratégies, moins « low cost » et surtout plus raisonnées. Elles coûtent plus cher car elles intègrent des études de marché, l'appel à des experts, à des avocats spécialisés pour sécuriser les contrats. Mais ces stratégies assurent généralement un retour sur investissement plus solide. Elles requièrent néanmoins de s'assurer que l'investissement peut être rentable, ce qui est aussi une bonne démarche : l'exportation doit être conçue comme la plus rentable possible.

## **5. Confronter les différents modes d'entrée aux compétences de l'entreprise**

Chaque mode d'entrée requiert des compétences spécifiques de la part de l'entreprise : vendre via une société de commerce international ne requiert pas les mêmes compétences que de créer une franchise

à l'étranger. Pour chaque mode d'entrée possible il s'agit d'abord de mettre en face les compétences nécessaires, et les compétences disponibles de l'entreprise ; et pour chaque tâche, se demander : est-ce que je sais le faire aujourd'hui, ou est-ce que je saurai apprendre à le faire en consentant des efforts raisonnables et dans un délai acceptable ? Cette analyse ne donne pas forcément le choix du meilleur mode d'entrée, mais elle permet d'éliminer différents modes d'entrée qui ne seront pas accessibles à l'entreprise compte tenu de ses compétences. Là où les compétences font défaut, les modes d'entrée associant une forte dose d'externalisation peuvent être la solution.

## **6. Confronter les investissements nécessaires aux ressources**

De la même manière à chaque mode d'entrée correspond un certain niveau d'engagement financier de l'entreprise, d'exposition (ou de partage) du risque. Il faut bien sûr également confronter les investissements nécessaires pour chaque mode d'entrée donné avec les ressources que l'entreprise peut et souhaite raisonnablement mobiliser pour développer son activité à l'international. Certains modes d'entrée très consommateurs de cash-flow (création d'une filiale commerciale, etc.) sont à écarter si on ne dispose pas des ressources financières correspondant à ce type de prise de risque. Tout bien évaluer également le coût des stratégies de sortie en cas d'échec (par exemple coût de liquidation d'une filiale).

## **7. Apprendre à travailler avec des partenaires étrangers**

Quand il est réussi, un partenariat inter-entreprises peut être une bonne solution car il génère des économies durables. Même si trouver un partenaire de confiance dans un pays étranger peut s'avérer très difficile, la présence d'un « régional de l'étape » peut être un facteur important pour développer le business. Une joint-venture bien cadrée peut être, par exemple, plus adaptée qu'une filiale en propre, notamment pour recruter des collaborateurs de talent. Mais pour cela il faut apprendre à travailler en confiance avec un partenaire étranger, en créant une relation de confiance et des garanties pour les deux parties. C'est cet apprentissage qui souvent manque aux PME, et leur fait trop souvent écarter les modes d'entrée associés à du partenariat.

## **8. Tenir compte des spécificités des marchés**

La sécurisation juridique des contrats et des paiements constitue un problème important sur beaucoup de marchés africains. Les taxes appliquées sur les produits importés dans certains pays comme la Chine peuvent rendre les prix prohibitifs. Certains marchés comme Cuba nécessitent des montages financiers spécifiques... Autant de paramètres liés au pays qu'il conviendra d'intégrer dans sa stratégie à l'international.

## **9. Intégrer les solutions numériques**

Le commerce électronique propose de nouveaux modes d'entrée intéressants pour les PME, à savoir vente directe aux clients (BtoC ou BtoB), sur son propre site ou sur une place de marché. C'est un mode d'entrée où l'entreprise ne dépend pas d'un partenaire étranger, et où les encaissements sont directs et « à la commande », des aspects qui devraient plaire et convenir aux PME. Ils constituent désormais un mode d'entrée très puissant à l'international, à la portée des plus petites entreprises. Encore faut-il disposer d'une vitrine digitale ou/et d'être capable d'accéder aux plateformes de e-commerce. L'acquisition de cette compétence digitale est aujourd'hui un sujet majeur pour les PME.