

Les facteurs de succès à l'international

Proposition paper # 7

Quels sont les réels facteurs de succès à l'international. Comment les maîtriser ?

27 Février 2015

Executive Digest

Les travaux du Professeur Katsikeas remettent en cause les idées communément acceptées selon lesquelles les facteurs déterminant de succès à l'international pour une entreprise ne concernent que sa compétitivité-prix et la qualité de sa stratégie internationale. Ces études indiquent que c'est la qualité de la gestion de l'international (donc de ses équipes) qui est le facteur primordial de succès. Fidèle à son intention de briser les idées reçues en matière de pratique du commerce international, *La Fabrique de l'Exportation* se propose de s'inspirer des travaux du Professeur Katsikeas en décrivant les facteurs de succès à l'exportation et les moyens de les maîtriser et de les développer. Nous proposons aussi une série de recommandations à l'attention des pouvoirs publics.

Sommaire

1. Quelles compétences clés garantissent le succès à l'international ?
2. Nos recommandations pour les entreprises : comment acquérir ces compétences ?
3. Nos recommandations pour les pouvoirs publics.

1. Quelles compétences clés garantissent le succès à l'international ?

Dans un précédent *proposition paper* ([Echec et constance à l'export](#), La Fabrique de l'Exportation, Juillet 2013) nous abordions déjà la qualité des ressources humaines (RH) comme l'un des principaux facteurs de succès à l'export. Il convient de se demander comment ce besoin se caractérise concrètement.

a. Des RH qui maîtrisent la gestion du développement international

D'après l'étude menée par le Professeur Katsikeas, la maîtrise de la gestion de projets internationaux est prépondérante à tout succès à l'international.

Il a observé que les entreprises qui ont le plus de succès à l'international sont celles qui disposent de ressources humaines à même de :

- **Collecter et absorber¹ de l'information clé** : concernant les marchés existants et ceux visés par l'entreprise, la concurrence, les attentes des clients, etc. L'importance d'analyser la concurrence est pourtant souvent largement sous-estimée par les dirigeants de PME alors que l'intelligence économique (veille sectorielle, régionale, etc.) est souvent réservée aux grands groupes.
- **Créer des relations professionnelles équilibrées et durables** : cela inclut l'aspect social de toute relation et donc la gestion de l'interculturel, mais également de l'aspect purement business ; c'est-à-dire la capacité de créer et maintenir des processus d'échanges qui aboutissent à des relations professionnelles pérennes.
- **Innover et adapter le produit de l'entreprise au contexte local** : la faculté d'une équipe à adapter les produits/services de leur entreprise est essentielle. Elle est étroitement liée à leur capacité à collecter des informations clés sur le marché.

b. La qualité de la mise en œuvre de la stratégie internationale

Les travaux du Professeur Katsikeas indiquent que la mise en œuvre d'une stratégie est plus importante que la qualité de la stratégie en elle-même. En effet, même si la définition d'une stratégie claire est une condition sine qua non à tout développement international, c'est réellement la qualité de la mise en œuvre de cette stratégie qui est le facteur déterminant de succès.

Pour bien illustrer ce point on peut souligner qu'exporter sur un nouveau marché est une démarche tout compte fait assez proche de celle qui consisterait à créer une nouvelle entreprise : tout comme pour une création d'entreprise il s'agit d'exploiter un nouveau marché selon un business plan dont on sait pertinemment dès le début qu'il n'est qu'un chemin théorique et que le chemin réel sera bien différent.

c. Quelques exemples où la qualité des ressources humaines fait la différence

Nous détaillons trois domaines où la relation entre la compétence des ressources humaines en charge et le succès sont fondamentales : l'ingénierie de la démarche internationale, le choix des modes d'entrée, l'ingénierie financière des exportations.

¹ Dans le sens "être capable d'analyser et d'exploiter les informations collectées"

L'ingénierie de la démarche internationale consiste à choisir les pays, les stratégies d'offre, les partenaires sur lesquels porter l'effort de business développement international ; la qualité des RH pèse directement sur chacun de ces choix, comme le montre l'exemple suivant :

Etienne VAUCHEZ, PDG d'Export Entreprises (solutions web b-to-b)

Considérez cet exemple : vous envoyez un commercial export prospecter un important pays émergent (Indonésie) où le marché est à 50\$ alors que votre produit se vend 100\$ en Europe ; le mauvais commercial vous dira « le marché est à 50, on vend à 100, on n'a aucune chance » ; le bon commercial vous dira : « c'est formidable, il y a un marché important et en croissance, j'ai trouvé un partenaire qui peut co-produire avec nous ; nous lui vendons un composant à 50 et il le complète, ensemble on va sur le marché à 60, avec un peu de marketing le prix peut passer »

La qualité du choix du mode d'entrée sur un marché est un facteur clé de succès. Il existe de nombreuses solutions pour [pénétrer un nouveau marché](#), chacune présentant des avantages et des inconvénients selon la maturité internationale de l'entreprise, les ressources qu'elle est prête à allouer à ses opérations export et enfin la part de risque qu'elle est prête à gérer. Selon qu'elle choisit un mode d'entrée dit direct, ou indirect, l'entreprise ne sera pas directement confrontée aux mêmes responsabilités.

L'ingénierie de financement est également une composante primordiale du succès des projets internationaux. Il convient de trouver celle qui permet de rentabiliser au mieux les ventes internationales tant pour le vendeur que pour l'acheteur et de gérer minutieusement les écarts de trésorerie que les opérations export impliquent généralement.

Désormais que les compétences clés ont été identifiées, il convient de se demander comment une entreprise peut les acquérir.

2. Nos recommandations pour les entreprises : comment acquérir ces compétences ?

L'entreprise peut être inspirée par trois sources pour réunir les compétences décrites précédemment :

- Les compétences développées par les équipes en interne (au siège ou à l'étranger)
- Les compétences développées par les équipes en externe (par le consulting et des partenariats)
- Les compétences apportées par des partenaires (industriels, commerciaux, etc.)

Nous approfondissons ici 3 solutions pour améliorer la pratique de l'international dans les entreprises.

a. La formation professionnelle

Les programmes de formation existants d'échange entre pairs tel que Stratexio (www.stratexio.fr) sont de formidables développeurs de compétences et donc accélérateurs de succès à l'international car ils permettent d'acquérir de nouvelles compétences précieuses pour l'expansion internationale d'une entreprise.

b. En construisant des relations privilégiées avec d'autres acteurs économiques

Le second moyen pour une entreprise d'acquérir les compétences clés du succès à l'international est par l'apport externe de compétences. Les cabinets de consultants peuvent aider les dirigeants de PME sur de nombreux aspects : de la réalisation d'un diagnostic export à l'implantation commerciale en passant par l'élaboration d'une stratégie d'expansion internationale. Ils sont notamment très utiles pour tout ce qui est relatif à la recherche d'informations sur les marchés visés ; informations qui peuvent être compliquées et coûteuses à réunir par ses propres moyens.

c. Injecter de nouvelles compétences par le recrutement

Le troisième et dernier moyen concerne le recrutement de nouvelles RH. C'est le moyen le plus engageant mais très certainement le plus profitable à long terme. En valorisant de manière systématique l'expérience internationale (à compétences égales) lors des processus de recrutement, cela revient à choisir entre deux candidats celui qui a la plus forte ouverture internationale ; le chef d'entreprise se dote ainsi à terme d'une équipe plus à même de gérer des projets internationaux.

Par exemple, le recrutement de commerciaux bi-culturels rentre parfaitement dans ce cadre : il peut s'agir de français ayant vécu à l'étranger ou d'étrangers ayant vécu en France. Ils maîtrisent parfaitement la langue du pays visé, ses habitudes culturelles et les pratiques business y faisant office. Ceci permettra aux entreprises qui les accueillent de créer des relations commerciales efficaces et durables avec les clients, partenaires et prospects. En outre, ils représenteront des « ponts culturels » avec les marchés visés.

Gilles REMY, Président de CIFAL Groupe

« A peu près tous nos cadres et nos forces de vente sont sur le terrain dans nos représentations et dans nos filiales. Ça fait plusieurs centaines de personnes. Ceux qui sont sur l'activité commerciale, montage d'affaires, ont un point commun : ce sont des gens qui ont tous vécu ou qui vivent dans le pays de la zone, qui ont une vraie expérience de terrain. Chez nous, tous les cadres commerciaux doivent être capables de négocier en russe. Tous les cadres commerciaux doivent être capables d'aller au sauna pour parler business et pour le reste ».

Il faut faire attention cependant à bien intégrer ces nouvelles RH aux équipes existantes et que le décalage culturel qui peut exister soit compensé par une juste valorisation de leurs expertises auprès du reste de l'équipe.

3. Nos recommandations pour les pouvoirs publics

Il apparaît essentiel de rediriger les efforts là où ils seront les plus efficaces pour nos exportations.

a. Rééquilibrer l'action en faveur de l'amélioration du management de l'international

Il est essentiel que les acteurs de l'accompagnement à l'international affectent davantage de ressources au perfectionnement des équipes export des entreprises.

Pour cela, le gouvernement anglais a récemment réaffecté à la formation export des dirigeants de PME le tiers des ressources publiques de soutien à l'export.

b. Repenser la formation des cadres export

La formation à l'export doit être repensée pour doter les futurs cadres des compétences nécessaires à leur réussite : gestion de l'information sur les marchés, gestion des relations d'affaires internationales et gestion internationale de l'offre.