



think tank

La Fabrique de l'Exportation

et de l'internationalisation des entreprises



8 conseils pour bâtir sa stratégie internationale de vente en ligne

1. Analyser les défis à relever

Grâce au commerce électronique, les PME souhaitant vendre au détail peuvent saisir de nouvelles opportunités commerciales à l'international et réduire leurs coûts d'entrée sur les marchés étrangers. Néanmoins leurs ressources limitées peuvent affecter leur capacité à tirer parti de ces nouveaux canaux de vente. La mise en œuvre des technologies numériques peut leur apparaître coûteuse, longue et exigeante sur le plan technique. Bien que le commerce électronique favorise la réduction des coûts de transaction, l'investissement initial n'est donc pas forcément à la portée de toutes les PME. De plus, pour certaines PME au *business model* bien établi, l'internationalisation en ligne peut être un processus d'autant plus difficile qu'il nécessite un changement radical de logique commerciale. Pour réussir dans le commerce électronique international, les PME doivent également s'assurer qu'elles peuvent gérer les paiements et les livraisons en ligne et surmonter de nouveaux défis logistiques. Les consommateurs exigent en effet des plates-formes de vente en ligne attrayantes, des options de paiement pratiques et des livraisons rapides et bon marché.

2. Réaliser des investissements ciblés

Dans ce contexte, les études montrent l'importance pour les entreprises de prendre des risques et de réaliser des investissements initiaux significatifs et bien ciblés dans des ressources pertinentes – par exemple un site web de vente en ligne. Acquérir la maîtrise de la technologie liée au commerce électronique permet aux entreprises d'atteindre directement les clients et d'exploiter plus efficacement des données de marché intéressantes. Les entreprises qui s'engagent fortement dans une logique de vente en ligne sont ainsi davantage susceptibles de

développer des connaissances et des capacités pertinentes liées au commerce électronique international.

Une planification et des investissements substantiels très en amont peuvent permettre un apprentissage et des adaptations aux stades ultérieurs. Il s'agit de disposer de ressources suffisantes pour faire face à la multitude de défis particuliers qui se présenteront tout au long du processus d'internationalisation de la vente en ligne. On constate que les entreprises qui ont effectué ces investissements initiaux sont ensuite plus flexibles pour adapter leurs opérations commerciales à des contextes de marché étrangers particuliers.

3. S'appuyer d'abord sur ses actifs

Pour développer le commerce électronique international, les entreprises dotées de marques bien établies sur les marchés étrangers ont un avantage sur les nouvelles entrantes car elles peuvent s'appuyer sur leur notoriété, leur réseau de relations et leurs chaînes d'approvisionnement pour créer des modèles commerciaux en ligne efficaces.

Sur certains marchés particuliers, les consommateurs étrangers peuvent néanmoins mettre un certain temps à faire confiance au nouveau modèle commercial online d'une entreprise déjà bien établie avec un autre *business model*. Les PME doivent donc adapter leurs stratégies en ligne aux consommateurs et s'efforcer en permanence de gagner leur confiance. Par exemple : créer des jeux pour que les clients se mettent en scène avec le produit sur les réseaux sociaux ou mettre en ligne l'avis de tierces personnes, d'experts qui certifient le produit.

4. Faire appel à des ressources externes ?

Pour atténuer les risques en répartissant les investissements, les PME peuvent également s'appuyer sur des ressources externes, par exemple des distributeurs en ligne. Grâce à ces partenaires de vente en ligne, elles pourront atteindre plus rapidement des clients à l'international et profiter des investissements de ces spécialistes du e-commerce. Toutefois, elles ne bénéficieront pas d'une exclusivité sur le site de leur partenaire et elles devront faire face à une forte concurrence. Et surtout, elles n'auront pas directement accès aux informations détaillées sur les clients, ce qui limitera nécessairement leurs capacités en termes de suivi et de compréhension de la clientèle finale et de rayonnement marketing auprès de celle-ci.

5. Développer des capacités en matière de marketing

Les investissements dans le commerce électronique ne suffisent pas. Tout au long de l'internationalisation du commerce électronique, il doit y avoir un lien entre l'apprentissage du marché et le développement technologique. Le développement des capacités de marketing – qui permettent aux entreprises de suivre avec vigilance la demande du marché et d'ajuster les offres en conséquence – nécessite une certaine forme de présence sur le marché pour recueillir des informations sur les clients et les tendances de consommation. Les capacités en matière de marketing permettent aux entreprises de calibrer avec précision leurs communications et leurs offres de produits, pour atteindre divers segments de clientèle sur les marchés étrangers. La vente en ligne oblige également à appliquer le même pricing, les mêmes images, les mêmes messages dans le monde entier : il faut s'adresser à un groupe niche et s'y tenir.

6. Développer des « capacités commerciales numériques »

Les capacités de marketing seules ne suffisent pas pour créer des modèles de commerce électronique qui fonctionnent efficacement sur de nombreux marchés. Pour que le e-commerce devienne plus qu'une simple activité marginale, les capacités de marketing doivent être associées à des « capacités commerciales numériques » : des compétences par lesquelles les entreprises alignent les fonctionnalités de la technologie numérique sur les besoins et les désirs des clients. L'expérience utilisateur et les fonctionnalités du service doivent être fondées sur l'analyse du comportement et des réponses des clients.

Ces capacités commerciales numériques permettent notamment aux entreprises de calibrer efficacement leurs canaux de vente en ligne et leurs activités de marketing en fonction des paramètres particuliers d'un marché étranger, ce qui induit des performances supérieures sur le long terme. Les PME dotées de telles capacités sont également mieux armées pour gérer les imprévus, répondre rapidement à de nouvelles opportunités et développer leurs activités dans de nouvelles directions. Ces capacités peuvent aussi permettre d'intégrer et de consolider les activités de vente sur différents marchés étrangers, offrant ainsi des avantages d'échelle.

7. Se démarquer de la concurrence

Sur les marchés étrangers, les PME de vente au détail doivent se démarquer de leurs concurrents locaux, trouver leurs niches et leurs segments de clientèle spécifiques. Leur offre doit se différencier, par exemple en offrant de meilleurs produits, un concept commercial original, une marque "militante" ou un meilleur service. Pour se démarquer, les PME peuvent également s'appuyer sur leur origine ou sur des partenaires.

8. Trouver son propre modèle

Il n'y a pas qu'une seule façon de concevoir un modèle d'e-commerce international réussi. Chaque PME doit trouver la stratégie qui convient le mieux à sa réalité, à ses produits et à ses marques spécifiques. La possession de différents atouts et de différentes capacités selon les entreprises se traduit nécessairement par une diversité de modèles : l'internationalisation peut être « *drivée* » par les actifs de l'entreprise, par ses capacités de marketing, ou par de véritables « capacités commerciales numériques ».