Paroles d'ETI

Les entreprises de taille intermédiaire à la conquête de la croissance

Marie-Laure Cahier et Louisa Toubal
Préface de Denis Ranque



La Fabrique de l'industrie
laboratoire d'idées

DESCRIPTION DE L'OUVRAGE

Et si on parlait des entreprises qui réussissent, embauchent, innovent et tirent la croissance ? Ces belles inconnues, ce sont les ETI ou entreprises de taille intermédiaire. Elles fabriquent des herbes aromatiques surgelées, des tiges de freinage, du fil d'acier fourré, des textiles intelligents ou des lignes de fabrication pour la semoule… Qu'elles soient patrimoniales, familiales ou issues du recentrage d'un groupe, elles présentent des caractéristiques communes et connaissent des difficultés similaires. Comment croître, se développer à l'international, innover, financer sa croissance, attirer et gérer les talents, construire un climat social favorable ? Quels sont les atouts spécifiques sur lesquels elles s'appuient ? Quels sont les obstacles qu'elles doivent surmonter ?

En donnant la parole à une trentaine de dirigeants d'ETI, cet ouvrage propose une mine d'informations pour les entreprises qui construisent leur stratégie de croissance. Il permet par ailleurs de sensibiliser les pouvoirs publics aux défis spécifiques des ETI et à leurs besoins. Enfin, cet ouvrage contribue à faire connaître au grand public le rôle majeur que jouent ces entreprises pour la solidité de notre tissu industriel.

Publics

- Dirigeants d'ETI et PME en voie d'ETisation.
- Enseignants économie-gestion, en particulier filières
- Entrepreneuriat (ESC et écoles d'ingénieurs), et étudiants de ces filières.
- Ecosystème de l'entrepreneuriat (CCI, banques, collectivités territoriales, administrations, etc.).

Points forts de l'ouvrage

- 30 chefs d'entreprise qui partagent leur expérience
- Un panorama de leurs stratégies de croissance illustrées par des exemples concrets
- Des outils opérationnels pour porter la croissance.

Fiche technique

Prix public : 22 euros

Prix de souscription 15 euros

Format : 165*225, 160 pages

Quadrichromie

Imprimé en France

Editeur : Presse des Mines/ la Fabrique de l'industrie

Livraison : 09/09/2015

SOMMAIRE

Préface de Denis Ranque

Chapitre 1

Le choix de la croissance

Chapitre 2

Le grand bond en avant : s'internationaliser

Chapitre 3

La différenciation par l'innovation

Chapitre 4

Financement, gouvernance et transmission : L'obsession du contrôle

Chapitre 5

Ressources humaines : osez les ETI

Chapitre 6

Dialogue social : pour vivre heureux, vivons cachés

Chapitre 7

Des entreprises citoyennes dans un environnement ingrat

Annexe : passeport des entreprises auditionnées

Les entreprises auditionnées

Affival

Aventics SAS

Bernard Controls

Clextral

Daher

Darégal

ERMO

Eurotab

GYS

Groupe Hervé

HRA Pharma

IGE+XAO

Mecachrome

Multiplast

Moret Industries

Poclain Hydraulics

Poujoulat

Rossignol Technology

Sacred

Sisley

SMSM

SNF

Somfy

Thuasne


70
RAPPEL

2
LE GRAND BOND EN AVANT : S'INTERNATIONALISER



À RETENIR

- Les ETI sont massivement ouvertes à l'international qu'elles considèrent comme un relais de croissance privilégié pour faire face à la concurrence internationale et à la saturation du marché intérieur.
- Leur déploiement à l'international ne se limite pas à l'exportation. Il passe souvent par l'implantation, le rachat ou la création de filiales.
- Le succès de la démarche d'internationalisation repose sur la capacité de ces entreprises à adopter des stratégies différenciées en fonction des marchés et de leurs spécificités culturelles.
- Le déploiement à l'international ne s'improvise pas. Cette décision est le fruit d'une analyse mûrement réfléchie. Le développement à l'international s'inscrit dans une démarche de long terme.
- Malgré quelques exceptions, les dirigeants d'ETI interrogés ne jugent pas que le dispositif public d'appui à l'internationalisation soit bien adapté à leurs spécificités.

Les ETI sont profondément insérées dans le jeu de la mondialisation et la conçoivent comme un vecteur majeur de leur développement stratégique. Selon la direction générale du Trésor, près des trois quarts d'entre elles sont exportatrices et elles réalisent un tiers de leur chiffre d'affaires à l'export. Un tiers détient au moins une filiale à l'étranger.

Plusieurs raisons les conduisent à s'internationaliser. La plus évidente est la saturation progressive du marché domestique. Comme le rappelle Christel Bories, ex-vice-présidente de La Fabrique de l'industrie et aujourd'hui directeur général délégué du laboratoire Ipsen, ces entreprises se caractérisent par « *la prise de conscience que le marché pertinent ne peut être le marché français. Dans beaucoup de métiers industriels, il apparaît clairement qu'on ne peut pas survivre en se contentant du marché intérieur.* »

L'internationalisation permet également de répartir les risques de marché sur plusieurs zones géographiques, afin de les équilibrer. Subsidiairement, des implantations industrielles à l'international permettent de produire à des coûts inférieurs, soit pour assurer des économies d'échelle sur de grandes séries, soit pour pénétrer le marché local et assurer les nécessaires adaptations des produits, soit encore pour accompagner les grands donneurs d'ordre.

Les mobiles autant que les modalités de l'internationalisation peuvent différer sensiblement selon les zones géographiques, les secteurs d'activité ou les créneaux de marché à prendre.

Comment les ETI parviennent-elles à se développer à l'étranger ? Quelles sont leurs principales motivations ? Sur quels types de ressources et de compétences internes et externes peuvent-elles s'appuyer ? Quel regard portent-elles sur les dispositifs d'accompagnement publics à l'étranger ?

EN SAVOIR PLUS

ETI et internationalisation

PRÉSENCE À L'EXPORTATION

Les ETI représentent 1 % du nombre total d'exportateurs (365 000) mais réalisent un tiers du chiffre d'affaires total des exportations françaises (200 Md€ sur 607 Md€).
Les ETI exportent 33 % de leur CA, ce qui les positionne entre les grandes entreprises (52 % du CA à l'export, soit 313 Md€) et les PME (16 %, soit 94 Md€) ;

IMPLANTATION À L'ÉTRANGER

Un tiers des ETI françaises détiennent une filiale à l'étranger.
Les ETI françaises détiennent 11 867 filiales à l'étranger contre 19 852 pour les grandes entreprises et 3 715 pour les PME.
Ces filiales réalisent un chiffre d'affaires consolidé de 169 Md€ contre 991 Md€ pour les grands groupes et 12 Md€ pour les PME. Elles emploient près de 800 000 personnes (4,1 millions pour les grands groupes et 100 000 pour les PME).

CONTRÔLE PAR DES GROUPES ÉTRANGERS

Le quart des ETI françaises (soit 1 283 entreprises) sont contrôlées par un groupe étranger contre 32 % pour les grandes entreprises et 0,2 % des PME. Ces ETI sous contrôle étranger emploient 966 000 personnes (29 % de l'effectif total des ETI et 6,5 % de l'effectif salarié total en France).

Source : DG Trésor – Pôle commerce extérieur, « L'internationalisation des Pme et ETI françaises : principaux chiffres », décembre 2014

L'internationalisation des ETI en quelques exemples

Chez Clextral, qui fabrique des équipements pour l'extrusion bi-vis, la part du chiffre d'affaires réalisée à l'export est passée de moins de 50 % en 1990 à 84 % en 2010. En 2012, la part de l'export hors zone euro atteignait 73 %. L'entreprise, basée à Firminy en Rhône-Alpes, réalise des ventes dans 88 pays avec 10 bureaux et filiales implantés sur les cinq continents. Sur 280 salariés, 60 travaillent dans ces bureaux à l'étranger et permettent, notamment, d'assurer le service après-vente des machines.

Chez Bernard Controls, spécialiste des servomoteurs pour l'industrie du pétrole, de la chimie et le nucléaire, la proportion du chiffre d'affaires à l'export n'était en 1981 que de 20 à 30 % ; en 2008, elle était de l'ordre de 60 à 65 % ; aujourd'hui, le taux est de 75 à 80 %. « *Nous avons désormais deux usines de production et neuf filiales, dont une en Chine, une en Corée et une à Singapour. En Chine, nous employons une centaine de personnes (dont 50 % de commerciaux et 50 % de personnels dédiés à la production) Cette implantation nous a donné la possibilité de produire pour les États-Unis, et nous a permis en même temps de créer 20 % d'emploi supplémentaire en France à Gonesse* », explique Étienne Bernard, son PDG.

Idem pour Rossignol Technology qui produit des tiges de freinage pour les équipementiers de l'industrie automobile « *aujourd'hui, nous sommes leader mondial sur ce composant stratégique avec 40 % de parts de marché ; entre 120 000 et 150 000 tiges fabriquées par jour ; 97 % de notre chiffre d'affaires à l'exportation* », décrit son PDG, Bertrand de Taisne.

Des stratégies d'internationalisation différenciées

L'internationalisation coûte cher et peut être dangereuse. Elle nécessite du temps et une stratégie patiente. Tous les pays ne peuvent pas être abordés de la même manière, ni en même temps.

Pour Affival, il aura fallu plus de 30 ans pour construire cette internationalisation auprès des aciéristes. L'entreprise a commencé à produire du fil fourré (procédé utilisé pour le traitement de l'acier liquide et de la fonte) en 1981, sur le site de Solesmes dans le Nord de la France. En 1985, l'entreprise implante une usine aux États-Unis, et détient aujourd'hui à peu près la moitié du marché américain. En 1987, l'entreprise crée une filiale au Japon, nécessaire pour pouvoir vendre dans ce pays. La production vient de



IDÉES CLÉS

Ne pas se laisser « happer » par le marché

« Une des erreurs à éviter en matière d'internationalisation est de se laisser "happer" par le marché et de se lancer dans des implantations que l'on ne parvient pas à rentabiliser. Quand on veut s'installer dans un pays, il faut établir un plan d'action précis et y consacrer les ressources nécessaires, en hommes et en capitaux. C'est ce que nous avons fait en Chine, avec l'aide d'Oséo. En revanche, après avoir calculé ce que nous coûterait, en temps et en argent, le fait d'attaquer le marché russe, nous y avons renoncé. »

Etienne Bernard, PDG de Bernard Controls

France et trois personnes s'occupent, sur place, de la commercialisation. En 1998, l'entreprise ouvre une usine en Corée du Sud pour couvrir le marché coréen et le Sud-Est asiatique. Suit une phase de pause dans l'internationalisation. En 2007, Affival s'implante en Chine ; en 2008, au Mexique ; et enfin en Russie, à Kolomna (près de Moscou). Affival est aujourd'hui le leader mondial sur le marché du fil fourré et des équipements d'injection, et commercialise ses produits dans le monde entier.

En outre, les modalités de l'internationalisation − exportation, licences, joint-ventures, rachat d'entreprises, création de filiales *ex nihilo* − varient selon les configurations locales et les opportunités, sans pour autant suivre un chemin de progression balisé.

Jérôme Duprez de Moret Industries décrit la différence de ses approches, selon les pays : « *Au Brésil, nous vendons des pompes pour la chimie phosphorique et le pétrole. En matière d'ingénierie, il est très difficile de s'implanter là-bas avec des méthodes européennes. C'est ce qui nous a conduits à racheter une entreprise locale de 35 personnes spécialisée dans l'ingénierie de la fabrication de sucre et d'alcool. En Russie, les commissions versées lors de l'obtention des commandes peuvent atteindre 30 % du prix. Nous avons décidé de nous contenter d'implantations commerciales. En Inde, nous sommes leaders sur un certain nombre de produits, que nous importons depuis l'Europe. Nous avons tenté de nous installer localement, mais nous nous sommes heurtés à un problème de qualité lié à la problématique des castes. Les produits livrés par notre*

sous-traitant présentaient des défauts. Notre dirigeant indien était remarquablement intelligent et comprenait tout ce que je lui expliquais, mais les consignes ne parvenaient jamais jusqu'à l'ouvrier de base qui devait apporter les modifications au produit. Nous rencontrions également des difficultés d'ordre logistique : en Inde, dès qu'on quitte l'autoroute, les voies de communication sont en terre battue. Tout cela nous a conduits à choisir de nous développer plutôt en Chine. »

> « Une des erreurs à éviter en matière d'internationalisation est de se laisser "happer" par le marché et de se lancer dans des implantations que l'on ne parvient pas à rentabiliser. »

Luc Darbonne, fondateur de Darégal, raconte lui aussi les différentes étapes de son internationalisation : « *En 1985, j'ai décidé de développer les herbes aromatiques surgelées aux États-Unis. J'ai donc cherché à m'associer avec deux sociétés américaines qui produisaient de la ciboulette lyophilisée, mais elles n'ont pas donné suite. J'ai embauché le directeur commercial de l'une d'entre elles, qui était une filiale de McCormick, et nous nous sommes lancés seuls, en 1987. L'affaire s'est bien développée et quelques années plus tard, nous détenions 70 % du marché. En 1991, la filiale de McCormick nous a proposé une joint-venture à 50-50. Nous avons accepté et ce partenariat continue à fonctionner encore aujourd'hui. Pour l'Argentine, je me suis fait aider par des Chiliens qui nous achetaient des plants d'asperges et possédaient une filiale en Argentine. Pour la Chine, je connaissais une entreprise familiale taïwanaise à laquelle j'achetais de l'ail et des champignons lyophilisés pour les vendre aux États-Unis. Cette société est maintenant implantée en Chine et toutes les personnes qui contrôlent nos produits en Chine en sont membres.* »

5 grandes motivations pour se développer à l'international

L'une des caractéristiques des ETI est qu'elles n'hésitent pas à passer de l'exportation classique à la création de filiales commerciales ou de production, en dépit des investissements supérieurs à engager. Quelles en sont les principales raisons ?

Trouver de nouveaux relais de croissance

Pour Stéphan Guinchard, « *les champions cachés se caractérisent souvent par la proportion importante de leur chiffre d'affaires réalisée hors des frontières de leur pays et, pour les entreprises communautaires, en dehors de l'Europe. Cette*

stratégie d'internationalisation permet d'être présent sur des marchés de taille significative en dépit de la focalisation sur des marchés étroits : ainsi, 40 % des champions cachés sont sur des marchés de taille supérieure à un milliard d'euros, et 20 % sur des marchés supérieurs à trois milliards d'euros. »

L'accession à de nouveaux marchés et à de nouveaux clients est ainsi l'un des principaux moteurs du développement des ETI et PMI de notre échantillon. Bruno Bouygues, PDG de GYS, fabricant de postes à soudure et de chargeurs de batteries pour la réparation automobile, déclare ainsi : « *Il y a dix ans, la guerre des prix était moins intense qu'aujourd'hui et GYS pouvait maintenir ses marges en se concentrant uniquement sur son marché intérieur de 60 millions de personnes. Aujourd'hui, pour garder une équation économique tenable, il n'est plus possible de ne se concentrer que sur la France, nous avons absolument besoin d'un marché domestique plus grand, d'au moins 200 millions de personnes, d'où l'idée chez GYS de décider que France, Allemagne et Angleterre seraient désormais notre marché domestique et que nous aurions nos équipes sur place dans les trois pays.* »

De même, Jérôme Duprez, PDG de Moret Industries, qui fabrique des pompes industrielles, raconte que « *plutôt que de perdre beaucoup de temps et d'argent à essayer de développer l'entreprise en Europe, où elle était confrontée à de nombreux concurrents, mon père a décidé de viser tout de suite la grande exportation. Après avoir ouvert un bureau commercial à Singapour en 1992, notre entreprise a été, en 1996, l'une des premières PME françaises à s'installer en Chine. Aujourd'hui, notre filiale de Shanghai compte 250 salariés. Nous sommes en train de créer une deuxième usine et de doubler les effectifs.* »

> « Aujourd'hui, pour garder une équation économique tenable, il n'est plus possible de ne se concentrer que sur la France, nous avons absolument besoin d'un marché domestique plus grand, d'au moins 200 millions de personnes. »

Tirer parti des coûts compétitifs

L'internationalisation permet de bénéficier d'avantages concurrentiels en termes de coûts, qui peuvent être significatifs. On pense bien entendu au différentiel de coûts salariaux, mais d'autres paramètres (élimination de barrières douanières, de risques de change, zones franches, avantages fiscaux et subventions) peuvent aussi entrer en ligne de compte.

Somfy est essentiellement un assembleur et 95 % de ses coûts directs proviennent des achats. « *Certains de nos produits font aujourd'hui face à une pression sur les prix et une concurrence des Chinois. Pour ces produits, notre décision a été de les fabriquer dans des pays à bas coûts, à commencer par notre usine tunisienne qui représente aujourd'hui plus de 50 % de la production de la marque Somfy, précise Jean-Philippe Demaël, le directeur général. Cette production en pays bas coûts nous permet de réaliser des marges sur les produits d'entrée de gamme et à très grands volumes. Ce sont ces marges qui permettent de financer nos efforts importants en R&D, de lancer de nouveaux produits, industrialisés dans nos usines françaises, et de consacrer des efforts suffisants à nos dépenses de marketing, notamment de publicité TV. C'est donc un cercle vertueux entre innovation et fabrication haut de gamme en France et fabrication sur les produits plus concurrencés en pays low cost.* »

« *Le fait de nous installer sur place nous a permis de profiter de certains autres avantages compétitifs, explique Georges Jobard. Par exemple, lorsque Clextral vend des machines au Brésil depuis l'Europe, nos clients sont assujettis à des taxes d'environ 30 %. Nous nous sommes implantés au Chili, où nous faisons assembler nos machines, et en vertu d'accords bilatéraux passés entre le Chili et le Brésil, nos clients ont moins de taxes à régler lorsque nous vendons des machines au Brésil avec de la valeur ajoutée au Chili. Par ailleurs, en Algérie, il y a encore deux ans, il fallait une lettre de crédit pour payer une facture de 1 000 euros. Cela ne posait pas de problème pour acheter une ligne de fabrication de 1,5 million d'euros, mais devenait très fastidieux lorsqu'il s'agissait de commander des pièces de rechange. Grâce à notre filiale locale, nous pouvons les facturer en dinars.* »

Pour Rossignol Technology, en raison des droits de douane, du taux de change, des coûts de transport et de la nécessité d'un stock plus important pour compenser les délais, la même pièce automobile, vendue au même prix, coûte à son client équipementier entre 25 % et 30 % plus cher si elle vient d'Europe que si elle est produite dans le pays d'assemblage. De plus, comme l'explique le PDG, Bertrand de Taisne, de nombreux pays imposent un pourcentage de fabrication locale en échange de subventions. « *L'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA) impose 15 % de droits de douane aux produits fabriqués au Mexique pénétrant le territoire américain si ceux-ci n'ont pas 60 % de contenu local. (…) Si nous voulons développer notre chiffre d'affaires avec les équipementiers installés au Mexique, nous n'avons d'autre choix que d'implanter une usine au Mexique.* »

IDÉES CLÉS

« Jouer collectif » pour conquérir de nouveaux marchés

Bertrand de Taisne, PDG de Rossignol Technology raconte que pour s'installer au Mexique, il n'a pas eu d'autres choix que de faire venir des décolleteurs français. « *Il faut dix ans pour former un bon professionnel (…). Le savoir-faire du décolletage est unique en France.* »

Il a donc convaincu cinq décolleteurs de la vallée de l'Arve (sur 310 contactés !) de l'accompagner dans son implantation au Mexique. La tâche n'a pas été aisée car comme le précise le dirigeant, « *culturellement, tous les décolleteurs de la vallée de l'Arve se méfient terriblement les uns des autres.* » Comment les a-t-il convaincus ? Deux arguments ont joué « *la faible croissance en Europe et le potentiel du marché de l'Amérique du Nord. Il est impensable de développer des ventes sur l'ALÉNA si on ne travaille pas localement.* » Cette action collective se traduira par le partage de la métrologie, la maintenance, la logistique et les approvisionnements afin de baisser les coûts fixes.

Sortir de l'impasse du milieu de gamme

L'implantation à l'international représente également un laboratoire d'expérimentations pour une entreprise, lui permettant de simplifier ou au contraire de perfectionner les produits en fonction des exigences du marché local.

Bruno Bouygues en a fait l'expérience chez GYS. « *Dès que nous nous sommes lancés dans la guerre technologique pour le matériel de réparation automobile, nous avons rapidement constaté que dans notre métier, les innovations venaient majoritairement d'Allemagne. Il fallait donc nous installer là-bas pour comprendre ce qui était en train de se jouer. Nous avons mis sept ans à constituer nos équipes allemandes. Elles vont désormais nous faire bénéficier de leur savoir-faire dans les trois composantes du métier : chargeurs, soudure, carrosserie. Les produits que nous avons spécifiés en Allemagne sont majoritairement du très haut de gamme destiné aux clients allemands. Récemment, un prospect indonésien nous a expliqué qu'il ne s'intéressait qu'aux premiers prix et au très haut de gamme : ce qui était entre les deux ne l'intéressait pas.* »

Cette polarisation a de quoi inquiéter les entreprises françaises, car il est, d'une part, difficile de fabriquer en France des premiers prix et, d'autre part, les clients français ne demandent pas forcément du très

haut de gamme, de sorte que les entreprises industrielles ont naturellement tendance à se concentrer au milieu du gué. L'internationalisation constitue l'opportunité de sortir de cette impasse, qu'il s'agisse d'aller vers le bas de gamme ou le haut de gamme.

« *Après nous être implantés en Allemagne pour mieux apprendre à spécifier le haut de gamme, nous nous sommes implantés en Angleterre pour mieux comprendre les produits industriels premiers prix, très demandés dans ce pays. Grâce à ces deux filiales commerciales et techniques, nous avons pu construire un meilleur catalogue – plus large – et plus en phase avec la demande dans de nombreux autres pays* », conclut Bruno Bouygues.

> « Il est, d'une part, difficile de fabriquer en France des premiers prix et, d'autre part, les clients français ne demandent pas forcément du très haut de gamme, de sorte que les entreprises industrielles ont naturellement tendance à se concentrer au milieu du gué. »

IDÉES CLÉS

Créer des marques différentes en fonction de la gamme du produit

Affival, producteur de fil fourré pour la sidérurgie et la fonderie, a adopté cette approche : « *En 2007, nous avons fait une acquisition en Chine, pour bénéficier de la croissance de la production d'acier dans ce pays. Pour être compétitifs vis-à-vis des entreprises chinoises dans leur pays, nous sommes obligés de nous battre avec les mêmes armes qu'elles. Nous utilisons donc des équipements chinois améliorés et nous produisons du fil fourré de qualité supérieure à la moyenne chinoise mais inférieure à celui produit en France, sous la marque Tianjin Hong Long, essentiellement dédiée au marché chinois. En 2008, nous avons suivi le même raisonnement pour le Mexique, avec Affimex, où là aussi le marché n'était pas encore prêt à l'utilisation et l'achat de produits plus sophistiqués. Cette stratégie vise essentiellement à entrer sur des marchés avec des produits correspondant à la demande, en attendant de rejoindre les standards d'Affival, en lien avec l'évolution des pratiques des pays concernés* ».

Claude Lenoir, président d'Affival.

Contrôler la distribution pour assurer une proximité avec le client

Les ETI s'intéressent tout particulièrement au contrôle de leur distribution afin de construire une proximité avec le client qui contribue par la suite à leur développement (compréhension fine des besoins des clients, voire des clients des clients ; adaptation ou co-développement des produits). Or l'exportation traditionnelle via des agents ou des sociétés de commercialisation permet difficilement ce contrôle fin. Il en va d'ailleurs souvent de même avec les licences.

« *Notre développement sur le marché international n'aurait pas été possible sans la création de nombreux bureaux et filiales à l'étranger, explique Georges Jobard, le PDG de Clextral. Les clients qui nous achètent une machine ou une ligne de production s'engagent avec nous pour vingt ou trente ans. Nous avons besoin de créer une proximité, et même une intimité, avec eux si nous voulons qu'ils nous fassent confiance et acceptent de prendre le risque de travailler avec nous. Être proches d'eux géographiquement nous permet de leur fournir rapidement matériels et pièces de rechange, et aussi de leur apporter des services : fiabiliser un process, former des opérateurs, upgrader une machine quand les matières premières évoluent ou que l'entreprise décide de modifier ses produits, etc. Notre proximité et l'offre de services très attractive que nous proposons nous permettent de faire payer nos produits plus chers que nos concurrents* ».

Étienne Bernard, PDG de Bernard Controls, témoigne dans le même sens : « *Il est souvent indispensable de monter une filiale locale, sans quoi on est à la merci des agents que l'on emploie dans le pays. En Corée, par exemple, nous avons constaté que les agents qui nous servaient d'intermédiaire se réservaient la marge. Nous vendions beaucoup mais ne gagnions pas beaucoup d'argent. Nous avons donc monté une filiale, qui est une structure coréenne, mais c'est nous qui avons pris en main notre propre développement. Nous continuons à faire appel à des intermédiaires, mais comme désormais nous connaissons nos clients, le coût de ces intermédiaires a beaucoup baissé. Malheureusement, on ne peut pas créer des filiales partout, il faut donc arrêter une stratégie claire et s'y tenir* ».

Accompagner les grands donneurs d'ordre dans leur stratégie multidomestique

Selon leur position dans la chaîne de valeur, les entreprises sous-traitantes n'ont pas vraiment d'autre choix que d'accompagner leurs grands donneurs d'ordre dans leur développement international. C'est souvent à cette occasion que les opportunités de l'international s'ouvrent, comme

le raconte Étienne Bernard dans les servomoteurs pour les centrales nucléaires : « *Ma société n'a pu s'installer en Chine que parce qu'elle a été emmenée par EDF et Framatome. Au moment de la construction des premières centrales chinoises, l'État chinois a exigé que nous nous installions là-bas. Nous l'avons fait et cela nous a permis par la suite de prendre des parts de marché sur de nombreuses autres opérations. À ce stade, nous n'avions plus besoin du soutien d'EDF ni de Framatome.* »

> « On ne peut pas créer des filiales partout, il faut donc arrêter une stratégie claire et s'y tenir. »

Dans le domaine des produits pour la réparation automobile, Bruno Bouygues, PDG de GYS, raconte : « *Nos premières machines ont eu un peu de succès et nous avons eu la chance de les faire progressivement homologuer par de nombreux constructeurs automobiles européens. Du fait de leurs alliances internationales (par exemple Renault et Nissan), nous avons commencé à recevoir des commandes du monde entier : c'est un bon exemple de la façon dont un groupe français peut "tirer" une PME à l'international.* »

Pour Rossignol Technology, la nécessité de suivre le donneur d'ordre répond à des questions de réactivité : « *Si nos clients – des équipementiers automobiles – attendent de nous une présence locale, c'est tout d'abord pour disposer des pièces en temps réel. Il n'y a pas une semaine sans que nos clients nous demandent de leur envoyer en catastrophe des caisses de nos produits parce qu'ils sont en rupture de stock. C'est évidemment moins cher si nous sommes à deux heures de camionnette de leur usine* ».

Piloter l'entreprise globale

Passer de PME locale à ETI globale n'est pas une mince affaire. Les différences culturelles et organisationnelles ont un impact non négligeable lors de n'importe quel rachat d'entreprise, mais elles sont encore accentuées dans le contexte international. Elles nécessitent souvent de refondre l'organisation existante en matière de systèmes de pilotage, d'information et de communication, tout en respectant l'autonomie des filiales afin de ne pas « casser » les dynamiques existantes et permettre les adaptations locales. Un exercice d'équilibrisme toujours instable entre « penser globalement et agir localement ».

Entre centralisation excessive et laisser-faire local, la prudence et la patience s'imposent. Dans le cadre des acquisitions externes réalisées par Somfy,

EN SAVOIR PLUS

Les difficiles relations entre grands comptes et fournisseurs

- Dans le domaine industriel, les ETI sont souvent des fournisseurs de la grande industrie. Elles regrettent que les grands donneurs d'ordre ne soient pas plus sensibles à la bonne santé de leurs fournisseurs et sous-traitants, voire leur imposent des conditions susceptibles de les faire péricliter.

- Comme l'indique Stéphan Guinchard, bon connaisseur de l'Allemagne, « il faut renforcer la solidarité entre les grands comptes et leurs fournisseurs. La direction des achats de Volkswagen a probablement des attentes aussi exigeantes vis-à-vis de ses fournisseurs que celles de Renault ou de PSA, mais elle se montre plus attentive à leur pérennité, et par ailleurs, elle sait faire jouer la préférence nationale. En France, il n'est pas rare de voir de grands comptes payer leurs fournisseurs avec un retard significatif, au risque de mettre ces derniers en grande difficulté. »

- Selon Georges Jobard, « depuis une quinzaine d'années, surtout en France, les relations entre les fournisseurs et les clients sont rendues très difficiles en raison des barrières instaurées par les acheteurs et les juristes. » Ce que confirme Étienne Bernard : « il faudrait promouvoir un dialogue d'ingénieurs à ingénieurs entre petites et grandes entreprises, car le plus souvent, les PME n'ont pas d'autre interlocuteur dans les grands groupes que les responsables des achats. »

- Notons la création, depuis avril 2010, de la Médiation inter-entreprises. Ce dispositif gouvernemental aide les entreprises à surmonter des difficultés contractuelles ou relationnelles entre clients et fournisseurs (gratuit et totalement confidentiel).

Jean-Philippe Demaël décrit les avantages et les inconvénients des trois méthodes qu'il a expérimentées. « *La première constituait une forme d'Anschluss. Après le rachat d'une société, les différents services de Somfy prenaient en main la production, le développement, le commercial, etc. Cette méthode a conduit à des échecs massifs, avec une forte destruction de valeur. Nous avons alors adopté la méthode inverse, qui consistait à ne rien toucher et à laisser l'entreprise fonctionner de manière autonome, avec simplement une légère gouvernance via le conseil d'administration. Cette solution donnait de meilleurs résultats, car elle ne détruisait pas de valeur. En revanche, elle conduisait à une redoutable complexité de gestion pour le groupe et à des phénomènes de concurrence entre sociétés. Aujourd'hui, nous essayons de revenir au centre du balancier : les nouvelles sociétés gardent leur autonomie de gestion mais nous mettons en place des mécanismes de coordination sur le plan commercial, d'échanges sur le plan technologique, ou encore d'harmonisation des systèmes d'information. C'est malgré tout un domaine dans lequel nous n'avons pas de certitudes.* »

Approche plutôt centralisée chez IGE+XAO. « *Je suis en contact direct avec tous les patrons de filiales et j'ai mis en place une organisation corporate performante, avec des responsables transversaux pour le marketing, les produits, la gestion des ventes, la communication, la finance, le contrôle de gestion, qui sont également proches de moi. Toutes les filiales ont exactement la même organisation et elles doivent appliquer un cahier des charges très serré, avec notamment un reporting quasiment en temps réel sur les ventes, les actions commerciales et les travaux de développement informatique* », indique Alain di Crescenzo, son PDG.

IDÉES CLÉS

Éloge de la lenteur

« Personnellement, je préfère que l'intégration se fasse plutôt trop lentement que trop vite. Dans le premier cas, on peut toujours accélérer. Mais quand on s'aperçoit que l'on a procédé trop rapidement, les dégâts sont souvent déjà irréversibles. »

Jean-Philippe Demäel, DG de Somfy.

IDÉES CLÉS

Se doter d'outils pour partager les informations depuis n'importe quel point du monde

Poclain Hydraulics s'est doté d'une base de connaissances partagée et a mis en place des systèmes mondiaux de type ERP (Enterprise Resource Planning), PLM (Product Lifecycle Management) et CRM (Customer Relationship Management). « *Le but est de pouvoir nous connecter et partager les informations depuis n'importe quel point du monde. Pour une ETI, il s'agit de gros investissements mais cela nous permet de faire coopérer en continu les équipes de développement qui sont réparties entre la France, la Slovénie, l'Italie et la Slovaquie.* »

Laurent Bataille, PDG de Poclain Hydraulics

Les hommes et l'international

Les défis liés à l'internationalisation nécessitent pour les entreprises de recruter, former, intégrer et motiver de nouvelles catégories de salariés.

Au stade initial, beaucoup d'entreprises recourent au volontariat international en entreprise (VIE) ou aux séjours Erasmus en alternance. Clextral y a, par exemple, eu recours : « *Pour le lancement de notre pilote en Australie, nous avons commencé par recourir à un VIE, en tirant parti de la très grande motivation des jeunes français à aller découvrir le monde. Pour nous, c'est un outil très précieux* ».

Mais ce sont surtout les postes de commerciaux qui focalisent toute l'attention. Chez Clextral, la place accordée aux vendeurs et agents export de l'entreprise est très importante. « *Sur nos 280 salariés, 28 font de la vente. Nous leur demandons de savoir parler non seulement anglais mais si possible une autre langue, car pour avoir une relation vraiment proche avec le client, l'anglais ne suffit pas. Aujourd'hui, nous sommes capables de mener des discussions dans 17 langues différentes. De même, à une époque où nous étions très présents en Iran, nous nous appuyions sur un agent iranien qui par ailleurs avait été formé aux États-Unis, possédait un bon niveau scientifique, comprenait bien notre technologie et a été en mesure de nous faire rencontrer les différents investisseurs locaux qui pouvaient être intéressés par nos machines* », décrit Georges Jobard.

Expat ou local ?

Le choix des managers de filiales pour l'international est l'un des défis les plus complexes à relever pour les ETI. Le lien avec la maison-mère, la connaissance des technologies « maison » mais aussi la capacité à faire remonter à la maison-mère la culture du pays, les besoins et spécificités locales, représentent un équilibre subtil qui se construit entre le manager et l'entreprise dans la durée. Alors « expat » ou local, le patron de filiale ?

Pour Alain di Crescenzo, « *autant on peut recourir à l'expatriation pour des pays proches comme l'Italie ou l'Espagne, autant c'est difficile à envisager en Asie, car dans notre métier par exemple seul un Chinois peut réussir à vendre quelque chose à d'autres Chinois. Tout le problème est alors de recruter des personnes fiables et performantes.* »

Pour chacune de ses implantations, Clextral a recruté une personne qui avait déjà une connaissance approfondie du pays, souhaitait y vivre, parlait sa langue, partageait sa culture et parfois même sa religion. « *Nous devons avoir totalement confiance en lui, non seulement pour représenter l'entreprise et maintenir son niveau de qualité et de service, mais aussi parce qu'il est chargé de nous rapporter de l'information stratégique sur le marché local afin de détecter les opportunités et les menaces. Nos managers de filiales sont nos meilleurs "capteurs", à condition qu'ils soient totalement intégrés à l'entreprise. Notre filiale américaine est dirigée par quelqu'un qui travaille depuis vingt ans pour Clextral et qui a choisi de terminer sa carrière dans ce pays. Notre bureau chinois est dirigé par une personne qui a été pendant dix ans notre agent à Hong Kong. Nous l'avons sélectionné parce qu'il était complètement "clextralisé". Notre bureau russe est piloté par quelqu'un dont la grand-mère est russe et qui est entré chez Clextral en nous expliquant que son but était de travailler un jour en Russie.* ».

Enfin chez Poclain Hydraulics, on aimerait recruter des patrons locaux, mais en pratique beaucoup de leurs dirigeants sont des expatriés. Les métiers sont très techniques et les patrons doivent être très expérimentés. Ils sont souvent sélectionnés parmi les cadres les plus anciens et les plus aguerris du groupe.

> « Autant on peut recourir à l'expatriation pour des pays proches comme l'Italie ou l'Espagne, autant c'est difficile à envisager en Asie, car dans notre métier seul un Chinois peut réussir à vendre quelque chose à d'autres Chinois. »

IDÉES CLÉS

Ouvrir les formations en alternance aux salariés des filiales étrangères

« Mon rêve serait de pratiquer des formations en alternance internationales : recruter par exemple des jeunes Tchèques qui travailleraient dans nos usines françaises et suivraient en alternance des cours dans un centre de formation de la métallurgie. Au bout de deux ou trois ans, ils connaîtraient à la fois le métier, l'entreprise et la culture française. Même s'ils quittaient l'entreprise au bout de quelques années, il est probable qu'ils resteraient des prescripteurs de produits français. J'essaie de vendre cette idée à Ubifrance. »

Laurent Bataille, PDG de Poclain Hydraulics

Intégrer des équipes multiculturelles

Pour intégrer et animer des équipes multiculturelles, il faut imaginer de nouvelles pratiques de management.

Chez Poclain Hydraulics, on fait beaucoup voyager les cadres pour assurer une meilleure transversalité. « *Nous envoyons par exemple des Tchèques un peu partout dans le monde et nous avons actuellement une quinzaine d'Indiens en France* ». On organise aussi des événements transversaux. « *L'an dernier, par exemple, nous avons réuni tous les directeurs d'usine du monde entier. (…) L'événement préféré de nos collaborateurs est le repas multiculturel, une sorte de concours de cuisine où chacun apporte des spécialités de son pays. C'est important de créer des moments de rencontre sur un registre positif, surtout lorsque les relations entre pays sont tendues, comme cela l'a été à certaines époques entre la France et les États-Unis ou entre la France et la Chine.* »

L'implication du dirigeant

Le rôle du dirigeant et de la maison-mère est déterminant dans le processus d'internationalisation. Bernard Bouygues de GYS en témoigne : « *Aujourd'hui, la direction générale consacre plus de la moitié de son temps à l'international. C'est important et indispensable car nous restons une PME et avant de pouvoir vendre un produit technique et souvent cher à l'international, il faut créer des liens de confiance entre client et fournisseur* ».

IDÉES CLÉS

Quand le PDG s'imprègne des codes culturels du pays d'accueil

Bertrand de Taisne a passé une bonne partie de sa vie à l'étranger, avant de décider de racheter Rossignol Technology. « *Si la société avait été très bonne à l'international, je ne l'aurais pas achetée car je n'aurais eu que peu de valeur ajoutée. Je me consacre essentiellement au business développement et à la finance. Mon métier, c'est, par exemple, de contacter les équipementiers japonais lorsqu'il me semble que leur stratégie nous est favorable.* »

Cette entreprise offre un bel exemple d'adaptation aux codes de communication des clients. Le dirigeant raconte : « *Pour préparer ma visite au Japon, j'avais embauché un ingénieur japonais neuf mois avant. Notre analyse du marché avait permis de découvrir que les équipementiers de ce pays travaillent essentiellement avec des fournisseurs nippons, y compris pour leur production américaine ou mexicaine, et subissent eux aussi des surcoûts importants de ce fait. Notre présentation, en japonais, les a convaincus. Leurs services achats du Mexique et des États-Unis nous ont aujourd'hui ouvert les portes et sont très intéressés par notre projet d'usine mexicaine !* »

> « Aujourd'hui, la direction générale consacre plus de la moitié de son temps à l'international. »

La culture internationale du dirigeant, son expérience personnelle de la vie à l'étranger, particulièrement dans les pays émergents, sont aujourd'hui des qualités recherchées, susceptibles de faire la différence dans la compétition mondiale. Jean-Philippe Demaël, par exemple, avait été pendant trois ans CEO d'ArcelorMittal au Brésil, avant de prendre la direction générale de Somfy en Haute-Savoie.

Les appuis institutionnels à l'internationalisation

Les organismes institutionnels d'accompagnement à l'international sont perçus assez diversement par les entreprises de notre échantillon. Toutes constatent un certain retard de maturité des institutions par rapport aux enjeux et exigences de la globalisation, et un niveau d'efficacité très variable d'un pays à l'autre, reposant davantage sur les qualités et le répondant individuels que sur la puissance de l'organisation.

La qualité variable de l'accompagnement à l'export

Les opinions divergent concernant le personnel diplomatique et les postes d'expansion économique (PEE) rattachés à Ubifrance.

Georges Jobard rapporte deux expériences antagonistes. En Ouzbékistan, Clextral a pu bénéficier de l'aide de l'ambassadeur de France et du poste d'expansion économique (PEE). «*L'Ouzbékistan ne produit pas de pâte à papier mais, en revanche, regorge de déchets de coton. Nous avons développé un procédé, dérivé de celui de la pâte à papier fiduciaire, qui permet de fabriquer, à partir de déchets de coton, du papier destiné à l'impression et à l'écriture. Très peu d'entreprises s'aventurent dans ce pays et les projets y sont rares : l'ambassadeur et le poste d'expansion se sont passionnés pour notre affaire et nous ont beaucoup aidés. Avec l'aide de l'ambassadeur, nous avons pu convaincre les Ouzbeks qu'il serait vraiment intéressant d'investir dans cette technologie.*» À l'inverse, l'expérience a été très négative en Chine : «*Lorsque je suis allé rencontrer le responsable du PEE de Shanghai, j'ai eu l'impression de le déranger, et quand je lui ai indiqué le chiffre d'affaires de ma société, qui à l'époque s'élevait à 30 M€, il m'a ri au nez. Il m'a expliqué que son avenir était de travailler dans un grand groupe, et qu'il n'avait pas l'intention de perdre son temps avec une société comme la nôtre.*»

Étienne Bernard, pour sa part, se juge satisfait : «*En Corée, par exemple, un de mes collaborateurs s'est adressé à Ubifrance et, moyennant un millier d'euros, a obtenu une étude très bien faite sur la concurrence locale. En Russie, nous avons également été très bien reçus. J'entends même dire, dans le cadre de mes fonctions au Medef, que désormais les collaborateurs d'Ubifrance ne s'intéressent plus qu'aux PME*».

Luc Darbonne de Darégal exprime, quant à lui, le plus grand scepticisme à l'égard des services mis à disposition par les pouvoirs publics : «*Je ne me suis jamais beaucoup servi de ces outils. L'essentiel, quand on s'installe dans un nouveau pays, est de pouvoir s'appuyer sur un interlocuteur honnête et sérieux, susceptible de vous faire profiter de ses réseaux et de vous aider à comprendre l'univers dans lequel vous allez travailler. Autour des services mis en œuvre par l'État, par exemple les postes d'expansion, gravitent des acteurs locaux qui ne demandent qu'à vous offrir leurs services mais qui ne sont généralement ni honnêtes, ni sérieux. Il vaut mieux chercher les bons interlocuteurs soi-même*».

Bruno Bouygues de GYS s'étonne, pour sa part, de la faible participation des PME industrielles françaises aux salons internationaux. «*Nous y croisons très souvent 50 ou 60 entreprises allemandes contre moins de 10 entreprises françaises. Nous*

avons donc soit un problème dans notre offre de produits industriels pour l'international, soit un manque d'ambition et de culture de l'international, soit les moyens mis en œuvre par les pouvoirs publics allemands sont plus importants que ceux mis en œuvre par la France. » Probablement les trois à la fois !

Le difficile financement de l'internationalisation

Il existe une vraie difficulté à financer l'internationalisation. Si toutes les entreprises reconnaissent en chœur l'aide qui leur a été apportée par Oséo et CDC-Entreprises, elles constatent qu'un palier est atteint, dès lors que les besoins de financement atteignent 5 à 10 M€, des montants que l'on atteint vite quand on souhaite se développer dans les pays émergents. « *Une de nos difficultés est de répondre aux besoins de financement de nos clients, pour des affaires qui peuvent se monter à plusieurs millions d'euros. À l'heure actuelle, nous perdons environ une affaire sur deux, simplement parce que nos concurrents, qui sont des entreprises américaines ou allemandes, ont des solutions de financement à proposer à leurs clients, alors que nous ne pouvons leur offrir que la qualité des produits, du service, la notoriété, mais pas de financement* », témoigne un intervenant. Et un autre de rebondir : « *Le problème est qu'Oséo et CDC Entreprises ont du mal à suivre lorsqu'une PMI approche du niveau d'une ETI* ». Plusieurs dirigeants évoquent le besoin d'un « Oséo-ETI-International », une idée désormais reprise par Bpifrance.

> « À l'heure actuelle, nous perdons environ une affaire sur deux, simplement parce que nos concurrents ont des solutions de financement à proposer à leurs clients, alors que nous ne pouvons leur offrir que la qualité des produits, du service, la notoriété, mais pas de financement. »

Cette nécessité se fait d'autant plus sentir que, d'une part, la Coface a réduit ses encours et limité le nombre des pays sur lesquels elle intervient et que, d'autre part, les banques françaises régionales, qui sont souvent les partenaires naturels et historiques des PMI, sont très réticentes à financer la croissance à l'étranger. « *Je rencontre un problème culturel auprès des banquiers régionaux avec lesquels je travaille. L'un d'entre eux m'a dit un jour "Vous savez, la Chine, c'est bien loin de Romorantin". Un autre, "L'Asie, on n'y comprend rien". L'agence régionale d'une grande banque française m'a expliqué qu'il serait souhaitable de faire traduire mes documents de l'anglais au français* », raconte un intervenant. En désespoir de cause, reste alors le recours aux banques étrangères.

EN SAVOIR PLUS

L'accompagnement de Bpifrance à l'international

PRÊT EXPORT

Le prêt export s'adresse aux entreprises souhaitant se développer à l'international. Avec un financement par Bpifrance de 30 000 à 5 M€ sur 7 ans, sans demande de garantie, le bénéficiaire ne commence à rembourser qu'à partir de la 3e année.

CRÉDIT EXPORT

Bpifrance peut consentir un crédit export pour les PME ou ETI françaises vendant des biens d'équipement et des prestations de service à des clients étrangers. Sous forme de rachat de crédit fournisseur et de crédit acheteur, les prêts peuvent aller de 1 à 25 M€ pour Bpifrance prêteur seul, et jusqu'à 75 M€ de participation Bpifrance dans le cas d'un cofinancement. Ces prêts s'étendent sur des périodes de 3 à 12 ans et exigent une couverture COFACE DGP à hauteur de 95 %, complétée le cas échéant de garanties ou sûretés.

GARANTIE DE PROJET À L'INTERNATIONAL (GPI)

Bpifrance peut garantir les fonds propres d'une entreprise souhaitant créer une filiale à l'étranger hors de l'Union Européenne. Le bénéficiaire de la garantie, la société mère, jouit d'une couverture du risque économique de la filiale, et ce pour une durée pouvant aller jusqu'à 7 ans.

AVANCE + EXPORT

Lorsqu'une entreprise française facture des clients à l'étranger en euros, Bpifrance peut mobiliser ses créances étrangères comme avance de trésorerie dans l'attente du règlement par l'entreprise étrangère. Requérant une autorisation de crédit confirmée, le produit Avance + Export octroie jusqu'à 100 % du portefeuille de créances cédées.

PARTENARIATS

Bpifrance a noué des partenariats à l'export avec plusieurs entités, parmi lesquels CCI France/CCI International, l'initiative du Ministère du Commerce Extérieur « France International », le groupe HSBC, les Conseillers du Commerce Extérieur de la France (CCEF), les Opérateurs Spécialisés du Commerce International (OSCI) et le groupe Société Générale. Les partenariats s'opèrent également avec des entités institutionnelles, telles que l'Agence française pour les investissements internationaux (AFII), la Banque européenne d'investissement (BEI), l'Enterprise Europe Network mais aussi avec la Banque de développement du Conseil de l'Europe (CEB).

ACCOMPAGNEMENT À L'INTERNATIONAL

Le travail d'accompagnement Bpifrance bénéficie aux entreprises souhaitant exporter. Le module « Accompagnement export » de l'Accélérateur PME a par exemple mission de soutenir les petites et moyennes entreprises souhaitant conquérir des marchés au-delà de nos frontières. Cet accompagnement prend notamment la forme de mise en relation avec des partenaires internationaux, d'un audit export et d'informations sur les marchés visés (prospection, etc.) La partie Université de Bpifrance propose en outre une formation « Internationale » sous forme de séminaire en partenariat avec HEC.

> « L'agence régionale d'une grande banque française m'a expliqué qu'il serait souhaitable de faire traduire mes documents de l'anglais au français. »

L'implication du politique

À la différence des grands groupes, les PMI/ETI sont faiblement associées aux voyages politiques officiels de nos présidents VRP. «*Je me rends régulièrement en Indonésie et j'ai notamment noté que Mme Merkel y avait récemment emmené de nombreux chefs d'entreprise du Mittelstand industriel*», remarque Bruno Bouygues de GYS qui est intéressé par cette région.

Toujours par comparaison avec l'Allemagne, d'autres instances, notamment régionales, pourraient jouer le même rôle. «*Dans le Land de Rhénanie de Nord Westphalie, j'ai eu l'occasion de rencontrer trois personnes – niveau chef d'entreprise et parlant chacune trois ou quatre langues différentes – qui voyagent énormément pour attirer des entrepreneurs industriels dans leur région et qui, inversement, conseillent les entreprises locales sur les thèmes de l'international.*»

Philippe d'Ornano, président de Sisley, la marque de cosmétiques de luxe, raconte à ce propos une anecdote destinée à interpeller les pouvoirs publics : «*J'ai reçu la visite, à Paris, du maire du district de Shanghai, où est implantée l'une de nos plus grosses filiales. Il venait me proposer ses services et son aide pour le cas où nous voudrions développer nos affaires là-bas… Certains pays semblent avoir compris que l'industrie et, plus généralement, les entreprises représentent une dimension vraiment stratégique et veillent à leur offrir un écosystème favorable. Par exemple, la Chine a décidé de créer une sorte de Cosmetic Valley (pôle de compétitivité français dédié à l'industrie cosmétique) à côté de Nanjing. Pour cela, elle a supprimé tout impôt dans la zone en question pendant*



FACTEURS DE SUCCÈS

Pour l'internationalisation

- Établir un plan d'action précis pour s'internationaliser et évaluer notamment le coût de chaque implantation en termes de ressources humaines, de capitaux et de temps à allouer.
- Être « sur place » afin de maîtriser le coût des intermédiaires.
- Assurer une proximité géographique avec le client afin de lui proposer une offre globale (i.e incluant des services) permettant de vendre le produit plus cher que celui des concurrents.
- Être patient, construire des relations durables et savoir saisir des opportunités de rachat ou d'alliance, différenciées selon les pays.
- « Jouer collectif » pour conquérir de nouveaux marchés.
- Décliner des gammes de produits en fonction des exigences du marché local.
- Créer des marques différentes en fonction de la gamme du produit.
- Se doter d'outils pour partager des informations et faire coopérer en continu les équipes depuis n'importe quel point du monde.
- Sur les marchés lointains, s'entourer de managers intégrés à la fois à l'entreprise et à la culture du pays d'accueil.

une durée de sept ans et elle démarche les sous-traitants pour les inciter à s'installer là-bas. Elle va ainsi créer un terreau dans lequel pourront émerger ou se développer des marques chinoises, ce qui sera d'autant plus facile que ce pays adore les cosmétiques et en consomme beaucoup. Si cette stratégie aboutit, la France, qui jusqu'ici était le pays où il fallait lancer de nouvelles marques, même pour une firme étrangère, risque de se voir détrôner. » À quand Anne Hidalgo en Chine ?!