



NATHAN  
ENTREPRISE

Fazila et Christophe Deloison

Préface de Jean-Marc de Leersnyder

PME :  
OBJECTIF  
EXPORT

*Naissance et développement  
d'une politique d'exportation*

NATHAN

DL-07121991-36117

67  
1362330

Collection dirigée par  
Bernard Martory ■ Jean-René Edighoffer  
Conseiller : Hervé Sérieyx

Fazila et Christophe Deloison

---

# PME : OBJECTIF EXPORT

---

*Naissance et développement  
d'une politique d'exportation*

8° V

103949



# DANS LA MÊME COLLECTION

---

## ■ LE RÉSEAU ET L'INFINI

**Quatorze scénarios pour réconcilier les distances dans l'entreprise**

*P. Boulanger - G. Perelman*

Des solutions à la portée de tous sont proposées pour mieux travailler dans les groupes de projets ou les entreprises multi-sites.

## ■ LES NOUVEAUX INSTRUMENTS FINANCIERS

**Mécanismes et stratégies pour gérer vos risques**

*B. Cendrier*

Tous les produits financiers — accessibles aux entreprises comme aux banques — en un seul livre. Pour chaque produit : un exemple, des stratégies, des conseils.

## ■ ÉVALUER UNE ENTREPRISE - Cession - Gestion - Transmission

*C. Pierrat - Préface d'H. Sérieyx*

Pour mieux appréhender tous les problèmes d'évaluation qui se posent en cas de cession ou de transmission d'entreprise.

## ■ PLEIN FLUX SUR L'ENTREPRISE - La nouvelle logistique : de la logique des stocks à la logique des flux

*P.P. Dornier*

Le point sur l'ensemble des processus logistiques dans les entreprises et sur les avantages qu'ils peuvent leur donner en terme de compétitivité commerciale.

## ■ ZÉRO IMPÔT - Minimiser les prélèvements fiscaux de l'entreprise

*F. Misslin*

Un ouvrage bâti de manière simple et opératoire, pour augmenter la rentabilité de l'entreprise.

## ■ MODERNISER L'ADMINISTRATION

**Gestion stratégique et valorisation des ressources humaines**

*S. Vallemont - Préface d'H. Sérieyx*

Un livre-réponse qui s'appuie sur des expériences concrètes de modernisation, conduites avec pragmatisme.

## ■ CULTURE D'ENTREPRISE, MODES D' ACTIONS

**Diagnostic et intervention**

*J.M. Kobi et H. Wüthrich*

Comment analyser la culture d'entreprise puis la transformer en outil de compétitivité.



# P R E F A C E

---

Les relations entre les PME/PMI et l'exportation sont, à plus d'un titre, paradoxales. On connaît l'importance des petites et moyennes entreprises dans le tissu industriel français, leur part dans le dynamisme économique, l'innovation technologique et le développement régional en France. Mais on sait moins que l'exportation reste encore, pour plus de 50 %, une affaire de grandes entreprises. Parions que le livre de Fazila et Christophe Deloison parviendra à résoudre ce paradoxe.

Mais d'abord, pourquoi ce décalage entre la part des PME/PMI dans l'économie et leur rôle dans le commerce extérieur ?

## **L'argument statistique**

Nous sommes victimes de l'effet d'optique des statistiques. La vente faite par une PME à un client, grande entreprise, qui exporte, n'est pas une exportation créditée au compte des PME. La statistique ne connaît que l'entreprise qui facture à l'étranger. En cas de sous-traitance, de livraisons de composants ou de prestations de services, l'exportateur principal fait écran.

## **L'argument de prudence**

Il est vrai que l'exportation est risquée. Et ce n'est pas le moindre intérêt de ce livre que de rappeler les solutions disponibles pour la couverture de ces risques. Les audaces et les ambitions exportatrices des PME/PMI se trouvent donc forcément et légitimement bridées par les perspectives de ces risques. Et à tout prendre, mieux vaut ne pas exporter qu'exporter sans rentabilité ou, pire encore, sans être payé.

## **Le manque de moyens**

L'exportation est coûteuse ; coûteuse en temps, en argent, en énergie de dirigeant de l'entreprise et en investissements. Le retour sur investissement est problématique, et la période à partir de laquelle on commence à gagner durablement de l'argent est généralement longue.

Est-ce une raison pour renoncer, baisser les bras et s'abstenir ? Il existe de nombreux exemples, qu'il faut méditer, de réussites de PME françaises à l'exportation. Certaines parviennent à être leader mondial sur leur segment de marché. Cela prouve qu'une stratégie d'exportation bien pensée, bien mise en œuvre, porte ses fruits et est accessible aux PME/PMI.

À l'origine de ces réussites, on trouve toujours la détermination d'un entrepreneur, une approche construite et l'absence d'improvisation. Pourtant ce ne sont pas les solutions miracles qui ont manqué. Au cours des quinze

dernières années, on a imaginé beaucoup de remèdes pour inciter à l'exportation.

L'exportation collective d'abord (le groupement d'exportateurs), selon le principe bien connu que l'union fait la force. Puis ce fut l'appel aux sociétés de commerce international, afin qu'elles entraînent avec elles la multitude des PME/PMI qui n'exportent pas. Plus tard, on pensa au partage (le célèbre *piggy-back*), formule dans laquelle les grosses entreprises se mettent au service des petites pour gagner la victoire nationale de l'exportation. Toutes ces solutions ont leur intérêt, leurs adeptes, leurs inconvénients et leurs risques. Aucune PME, à elle seule, n'a la puissance nécessaire pour créer la dynamique mobilisatrice qu'on attend. Cet élan ne peut venir que de la PME elle-même. **On n'exporte pas par procuration.**

C'est dire combien l'ouvrage de Fazila et Christophe Deloison, qui démythifie l'exportation, est salutaire. Il décrit avec beaucoup de simplicité et d'efficacité les pièges à éviter, les erreurs à ne pas commettre, et déploie, devant le lecteur, l'éventail des solutions possibles.

L'information, le conseil sont aujourd'hui des armes décisives pour réussir une politique d'exportation. Il y a quinze ans, on répétait que l'exportation était une question de mentalité, que les Français n'avaient pas la mentalité exportatrice (à la différence des Allemands). On versait dans le pessimisme absolu en ajoutant que les mentalités étaient impossibles à changer.

Or, je constate aujourd'hui que les comportements industriels et commerciaux ont changé. J'ai la conviction que la dimension internationale, et a fortiori européenne des affaires, est désormais perçue par la majorité des chefs d'entreprise.

Qu'est-ce qui a fait changer les mentalités ? L'information, la publication d'ouvrages spécialisés, les témoignages et articles dans la presse économique et professionnelle sont certainement pour beaucoup dans cette évolution. Le livre a aujourd'hui un pouvoir qu'il n'avait pas il y a quelques années. J'ai, personnellement, publié mon premier ouvrage sur le management international en 1976. A cette époque, ce livre n'avait pas de concurrents. Aujourd'hui, les ouvrages foisonnent. Il existe enfin un marché des livres de management. Je me réjouis de cette concurrence ; elle est la preuve que le combat est gagné, que les auteurs sont désormais des acteurs de changement dans le comportement des dirigeants.

L'ouvrage de Fazila et Christophe Deloison aura, j'en suis sûr, cette capacité de convaincre, d'aider à agir, de servir la pratique de l'exportation. Que peut-on attendre de ce livre ? Certainement pas de recettes miracles car, on l'a compris, ces recettes n'existent pas. On y trouvera un mode d'emploi, un *vade mecum* de l'exportation, un « catalogue raisonné » des solutions disponibles aux PME/PMI pour réussir leur politique de développement hors des frontières de l'hexagone.

On y trouvera des outils méthodologiques sur la gestion et l'organisation de l'activité exportatrice, la conception des politiques de produits ou de communication à l'étranger. En un mot, ce livre est un conseil, un conseil à portée de main. Mais il ne faut pas pour autant perdre sa capacité d'analyse et de jugement. Il n'y a pas tout dans un livre. Et ce qui s'y trouve est forcément réduit à l'essentiel. Les problèmes qu'affronte l'entreprise sont nécessairement plus complexes, même si les exemples concrets abondent dans le livre — et ce n'est pas la moindre des qualités des auteurs que d'avoir su transmettre leur expérience professionnelle aux lecteurs.

Lorsqu'un bon produit rencontre un marché, il y a de la réussite dans l'air. Ce livre est un bon produit, et le marché existe. Alors...

La Gironnerie, le 30 juillet 1991

Jean-Marc De Leersnyder  
Professeur  
Directeur des Études de l'École HEC

# S O M M A I R E

---

■ INTRODUCTION .....	9
■ PREMIERE PARTIE	
<b>RÉFLEXION ET PRÉPARATION .....</b>	<b>13</b>
<b>CHAPITRE 1 : CAUSES D'ÉCHEC EXPORT</b>	
<b>ET ANALYSE DES RISQUES .....</b>	<b>17</b>
• Les erreurs liées à une mauvaise réflexion stratégique .....	18
• Les erreurs liées à une mauvaise préparation .....	24
• Conclusion : les questions-clés à se poser .....	31
<b>CHAPITRE 2 : LE DIAGNOSTIC EXPORT .....</b>	<b>33</b>
• Bilan et recherche du potentiel export : les préalables .....	34
• Comment mener un diagnostic export rapide sans rien oublier .....	40
• Un outil de synthèse : les fiches Diag-export .....	43
<b>CHAPITRE 3 : CHOISIR LA BONNE SOLUTION STRATÉGIQUE</b>	<b>56</b>
• Penser à la stratégie d'ensemble .....	57
• Adaptation de l'entreprise .....	59
• Adaptation des hommes .....	62
• Adaptation de la politique globale face à l'environnement ..	65
• Grille d'application des choix stratégiques .....	71
• Conclusion : le choix de la forme de présence à l'étranger ..	72
• Le cas Prez : pour passer de la théorie à la pratique .....	73
<b>CHAPITRE 4 : LES MOYENS À METTRE EN PLACE .....</b>	<b>78</b>
• Les moyens humains .....	80
• Les moyens techniques .....	87
• Les moyens financiers .....	91
<b>CHAPITRE 5 : BÉNÉFICIER DES AIDES .....</b>	<b>103</b>
• Introduction .....	104
• Les aides financières .....	108
• Les aides à l'information .....	113
• L'assistance technique .....	114
• Recommandations générales pour l'obtention de ces aides ..	115
• La Coface .....	115
■ DEUXIÈME PARTIE	
<b>DE LA RÉFLEXION À L'ACTION .....</b>	<b>121</b>
<b>CHAPITRE 6 : VERS OÙ EXPORTER ? .....</b>	<b>123</b>
• La réponse à une question essentielle .....	124
• La sélection des marchés .....	126

• Une étude, pour quoi faire ? .....	134
• Bâtir une étude de faisabilité .....	139
<b>CHAPITRE 7 : LE PLAN D'ACTION</b> .....	161
• Organiser de A à Z la démarche d'exportation .....	162
• Méthodologie .....	164
<b>CHAPITRE 8 : LA PROSPECTION</b> .....	175
• Les difficultés de la prospection .....	176
• 1 <sup>e</sup> étape : l'identification des besoins .....	178
• 2 <sup>e</sup> étape : la détection des prospects .....	180
• 3 <sup>e</sup> étape : la sélection des prospects .....	195
• 4 <sup>e</sup> étape : la négociation .....	200
<b>CHAPITRE 9 : GÉRER LES COMMANDES</b> .....	204
• L'importance d'une bonne gestion des commandes .....	205
• S'assurer de l'authenticité des commandes .....	207
• Prévoir une facturation export .....	209
• La mise en place d'emballages spécifiques export .....	215
• Choisir le mode de transport le plus approprié .....	218
• Les incoterms .....	223
• Choisir les bons moyens de paiement .....	226
• Garantir la sûreté de livraison .....	238
<b>CHAPITRE 10 : SUIVRE ET CONTRÔLER SON MARCHÉ</b> .....	240
• La nécessaire mise en place d'un système d'information ...	241
• Le support du système .....	244
• La source du système .....	245
<b>■ TROISIÈME PARTIE :</b>	
<b>PASSAGE À L'ÂGE ADULTE</b> .....	251
<b>CHAPITRE 11 : ADAPTATION AU DÉVELOPPEMENT</b> .....	253
• Quelles projections dans le futur et pourquoi ? .....	254
• La structure .....	255
• Les hommes .....	258
• Les méthodes .....	260
• La circulation de l'information .....	264
• La gestion du portefeuille-produits et la recherche de nouveaux débouchés .....	266
<b>CHAPITRE 12 : VERS UN MARKETING GLOBAL</b> .....	270
• Vers un marché global .....	271
• Vers un marketing global .....	274
• Organiser un marketing global .....	279
<b>■ CONCLUSION</b> .....	283



# A V A N T - P R O P O S

---

Nous tenons à remercier tous les chefs d'entreprise qui nous ont, dès le départ, fait confiance.

Grâce à eux, nous avons pu mener nos premières expériences à l'exportation, rencontré nos premiers succès et parfois même commis ces premières erreurs bénéfiques qui permettent de mieux comprendre les données souterraines de l'export.

Nous tenons aussi à remercier les autres chefs d'entreprise, qui, avec un scepticisme digne de celui de saint Thomas, ont refusé poliment nos prestations parce qu'ils n'en voyaient pas l'immédiate utilité. Grâce à eux, nous avons compris que le métier de consultant est à la fois ingrat et exaltant. Ingrat parce que l'on accorde difficilement dans la PME en France de la valeur à ce qui n'est pas directement palpable.

Mais exaltant aussi, parce que ces difficultés même de convaincre de l'intérêt de nos prestations nous ont poussé à nous dépasser sans cesse, à nous efforcer de traduire au maximum les différentes étapes de la démarche export par des outils pragmatiques correspondant.

Exaltant encore, de travailler le matin dans un secteur X pour entrer l'après-midi dans l'univers Y.

Cette souplesse intellectuelle, qui maintient toujours en éveil, donne à notre travail une dimension passionnante que nous espérons partager avec tous nos lecteurs.

Les auteurs tiennent enfin à rendre hommage pour son total dévouement et pour sa large contribution à l'élaboration de ce livre à la journaliste **Sophie Bouhier de l'Écluse**.

# INTRODUCTION

« Vous savez, souvent lorsque nous lançons un appel d'offres, notre cœur veut travailler avec la France mais notre tête choisit l'Allemagne. » Cette confiance d'un haut fonctionnaire soviétique nous semble la synthèse parfaite des propos que nous avons souvent entendus chez d'autres interlocuteurs étrangers.

Récemment encore, lors d'un voyage au Japon, un distributeur nous a lancé, alors que nous lui présentions les produits d'un client, ce très significatif défi teinté d'ironie : « Vos produits sont bons, mais ce n'est pas la première fois que nous rencontrons de bons produits français. Maintenant nous aimerions voir si vous suivrez. » En nous expliquant que les produits diététiques en question seraient mieux vendus au Japon sous forme liquide qu'en gélules, notre interlocuteur nous tendait la perche : « voilà le travail qu'il attendait de nous. » Son scepticisme non dissimulé à l'égard de ses vis-à-vis français renvoyait visiblement à d'autres expériences peu heureuses avec nos compatriotes.

De tels exemples, qui pourraient malheureusement être multipliés, jettent un éclairage particulièrement cru sur la situation de la France face à l'export. Manque d'agressivité commerciale mais surtout de professionnalisme, de rigueur ; tels sont les défauts fréquemment invoqués à l'encontre des Français dans leur démarche export.

Cependant, dans toutes ces critiques d'étrangers, apparaît toujours un fond incitant aussi à l'optimisme. « Vous avez de bons produits, notre cœur veut travailler avec la France » : ce pays bénéficie bien d'un a priori positif fort encourageant. Les Français ont de nombreux atouts entre leurs mains pour réussir leur exportation, il leur reste maintenant à ne pas les gâcher. S'ils acceptent de remettre en cause leur façon de travailler, aujourd'hui encore bien souvent inadéquate, ils pourraient demain obtenir des résultats fantastiques. L'export est en France encore trop souvent associé aux images stimulantes du voyage, de l'aventure.

Dernièrement un chef d'entreprise nous a raconté les débuts de sa société à l'export, sur le marché suisse. Deux ans plus tôt, un distributeur genevois était venu le voir à son siège. Ce premier contact s'avérant fructueux, une rencontre, cette fois-ci en territoire suisse, est envisagée sine die. Mais le temps passe et rien ne se fait. Un an plus tard, le dirigeant français part skier à cent kilomètres de Genève. Sur le chemin du retour, il décide de faire un crochet en Suisse pour reprendre contact avec le distributeur genevois. Pour l'entreprise, c'est le démarrage d'une opération très intéressante. Pour le chef d'entreprise, la satisfaction est totale : ravi d'avoir su joindre

l'utile à l'agréable, il se félicite de sa démarche. Oui mais... ce nouvel « Eldorado » n'aurait-il pas mérité une attention plus grande dès le moment où des négociations avaient été entamées, et une rapidité de réaction chez le dirigeant français ?

La conclusion de cette histoire a été heureuse, mais combien de PME/PMI ont pu perdre leurs marchés tout simplement parce que les distributeurs étrangers qui leur avaient tendu la perche n'ont pas fait preuve de la légendaire patience suisse ?

La mentalité de ce dirigeant n'est en effet pas marginale : à de nombreuses reprises, nous avons entendu des responsables d'entreprises nous expliquer qu'ils profitaient souvent de leurs vacances pour essayer d'établir des relations d'exportation. Il est donc grand temps de faire savoir que la fantaisie et le goût de l'exotisme n'ont pas droit de cité dans une démarche export. Imaginerait-on un agriculteur beauceron choisir au hasard la parcelle de son terrain où il sème son blé ? L'étonnement se fait pourtant rare lorsqu'une entreprise remet aux seules lois du hasard et des circonstances, le choix des marchés étrangers où elle a décidé d'exporter.

Imaginerait-on ce même agriculteur décider sur un coup de tête de planter des manguiers sur ses terres ? Et pourtant de nombreuses entreprises françaises privilégient sans arguments rationnels l'export de tel produit de leur gamme sans savoir s'il sera adapté au terrain et sans procéder à des adaptations nécessaires.

Imaginerait-on encore cet agriculteur annoncer qu'il veut récolter X tonnes de blé et oublier de labourer ses champs, de les traiter, se contenter de semer puis négliger de surveiller son terrain ? Et pourtant, nous rencontrons régulièrement des entreprises françaises très séduites par l'idée d'exporter mais qui ne comprennent pas les démarches préalables indispensables, les investissements nécessaires avant de récolter les fruits de leur travail.

L'agriculteur choisit son assolement (stratégie annuelle) en fonction de multiples paramètres : culture précédente, terrain, climat, matériel, main-d'œuvre disponible, conjoncture économique, cours de telle ou telle culture, voire subventions disponibles. De la même manière, l'entreprise désireuse d'exporter ne peut foncer « tête baissée » sans s'être livrée à une réflexion de fonds : sur ses armes, les opportunités à saisir, les vulnérabilités à combattre. Et tout comme l'agriculteur attend plusieurs mois que son blé pousse, le chef d'entreprise devra accepter d'attendre avec patience avant de voir les résultats de son investissement (financier, humain et technique).

Ce qui peut apparaître comme une évidence de prime abord est loin d'être respecté dans la réalité quotidienne. La fonction export, parent pauvre de

l'entreprise, est une idée qui prend toute sa force à la lueur de deux statistiques :

- 51 % des entreprises exportatrices françaises n'ont pas un responsable export spécialisé à plein temps. Et lorsque ce dernier existe, il ne dispose généralement pour tout bagage linguistique que d'un anglais scolaire ;
- 70 % des responsables export affirment avoir pris leur fonction actuelle sans formation spécialisée ni expérience dans ce domaine (source : *Exporter plus*, Eric Giordan). Ce responsable export est dans la plupart des cas le chef d'entreprise qui s'occupe à la fois du commercial, de la production et de la finance, sans formation export appropriée, sans temps disponible et souvent sans gros moyens.

La fonction export n'est pas aussi bien reconnue au sein de l'entreprise que d'autres fonctions dites plus prestigieuses (marketing, finance par ex.). La relative pauvreté de la formation spécifique entretient les lacunes du système. On forme des techniciens de l'export, mais pas suffisamment de managers de l'export. Or, pour bien réussir, il faut cultiver les deux qualités. Si l'enseignement lui-même pêche, rien d'étonnant à ce que l'export soit encore trop souvent abordé de manière empirique, sans stratégie de fond.

D'autres statistiques pourraient être citées pour constater certaines carences de l'exportation française, mais nous préférons nous arrêter à ces deux chiffres, car ils suffisent à comprendre comment l'exportation est trop souvent considérée dans les entreprises. Cette activité est en réalité encore pour trop d'entre elles associée aux frontières de l'impossible : lorsqu'il n'est pas abordé avec légèreté, l'export fait peur, paraît compliqué, risqué, voire inutile...

On peut être stupéfait par un tel constat de scepticisme, lorsque l'on se remémore la place glorieuse occupée par la France au sein du monde, et cela pendant des siècles. Ses apports ont été multiples : modèles culturels, code civil, déclaration des droits de l'homme, droit de la propriété commerciale, système de la TVA, etc.

En réalité, aujourd'hui nous constatons les défauts des qualités d'hier. La France n'a pas toujours accepté d'apprendre des modèles sociaux, économiques différents du sien. Elle a du mal à le faire car pendant longtemps elle a été le phare du monde et elle réalise difficilement que d'autres puissances l'ont dépassée dans beaucoup de domaines. C'est l'origine chronique d'une difficulté que nous rencontrons quotidiennement dans notre travail : le refus de s'adapter. « Mon produit se vend bien en France, il est donc bon et doit se vendre ailleurs sans changement. »

Un autre point fondamental pourrait contribuer à une autre explication de ce mal : le système français des institutionnels fait de la France un des pays dont la fonction export est une des plus assistées au monde. Les interven-

tions, soutiens, aides des différents agents publics ou privés, spécialisés dans l'exportation sont multiples et variées dans leurs opérations et leur efficacité.

Cette contribution financière des organismes spécialisés gagnerait parfois en efficacité et rendement si les critères de son attribution étaient plus sélectifs par rapport à la capacité réelle des bénéficiaires. Subventionner l'action d'une entreprise non préparée à une activité internationale c'est lui rendre un mauvais service et gaspiller des moyens utiles à d'autres plus performantes. L'expérience montre que des sociétés, qui étaient parfaitement équilibrées dans leur activité hexagonale, remettent parfois inconsidérément en cause leurs acquis en se lançant à la « course » aux aides et à l'exportation hasardeuse.

Ce constat de l'exportation française nous permet d'aboutir à deux premières conclusions :

- l'export va mal, car son processus n'est pas abordé d'une manière professionnelle (à la différence du Japon, de l'Allemagne ou des États-Unis).
- des barrières culturelles de fond devront être levées pour affronter le défi international.

Nous fixons à cet ouvrage un triple objectif :

- expliquer d'abord pourquoi la machine est enrayée, pour en tirer les leçons qui s'imposent ;
- exposer ensuite une méthode terrain, spécialement adaptée aux PME/PMI pour démarrer l'exportation et la consolider ;
- enfin accompagner cette méthode d'outils pragmatiques permettant de suivre et contrôler son développement international.

Que votre action export soit gérée directement par les services internes de votre entreprise ou par une société ou personne prestataire, ce livre vous concerne. Par la description d'une méthode faisant appel à ces outils, cet ouvrage a l'ambition de démythifier l'export et d'en faire un objectif accessible aux PME/PMI. En rendant transparentes les règles de l'exportation, il souhaite également aider les chefs d'entreprise à comprendre, évaluer et juger les actions menées pour leur compte par des intervenants extérieurs.

### **Mise en garde et recommandations des auteurs**

Nous comprenons fort bien que l'acquéreur de cet ouvrage veuille avoir dès les premières lignes ou pages les recettes pour exporter.

Nous avons choisi de ne pas céder à cette tentation car toute impasse sur la phase préparatoire nous semble grave et lourde de conséquences : elle est la clé indispensable pour construire une exportation durable et gagnante. C'est pourquoi une grande partie lui est consacrée.

---

# PREMIÈRE PARTIE

# RÉFLEXION ET PRÉPARATION

---

# I N T R O D U C T I O N

---

L'objectif de la première partie est avant tout de :

- souligner l'importance « de la réflexion préliminaire » dans le processus d'exportation : « une action soigneusement préparée est une action à moitié gagnée » ;
- donner les moyens à la PME d'entreprendre correctement son action export :
  - par l'analyse objective de ses atouts, mais aussi de ses faiblesses face à la décision d'exporter,
  - par la définition cohérente des moyens à mettre en œuvre et des objectifs à atteindre.

Tout dirigeant soucieux de gérer son temps et ses moyens le mieux possible se doit de se poser la question initiale : « Dois-je ou non exporter ? »

Trois cas de figure se présentent généralement : dans les deux premiers cas, les réponses sont tranchées :

- **L'entreprise n'a pas le choix, elle doit se lancer à l'export coûte que coûte.**

C'est le cas des entreprises positionnées sur une niche de marché, ayant exigé des frais de recherche et de développement souvent très élevés. Pour amortir ces derniers, des débouchés internationaux devront être recherchés car le marché national ne suffit pas. Seule la perspective multinationale répond à ce besoin de rentabilisation. De telles entreprises avec des produits à haute valeur ajoutée (celles appartenant au secteur high-tech par exemple) doivent avoir dès le départ un marché mondial.

- **L'entreprise n'a pas le choix, elle doit s'interdire l'exportation.**

Si l'export fait peur à certains, il exerce également un fort pouvoir de séduction auprès d'autres dirigeants. Il faut savoir se prémunir contre cet attrait par trop spontané.

Pour cela, le chef d'entreprise doit toujours garder à l'esprit la notion de « territoire de référence ». Il s'agit de la zone à l'intérieur de laquelle la distribution du produit est profitable.

Son produit X, vendu à un prix Y, peut se vendre à l'intérieur de son territoire de référence mais perdre toute sa force une fois sorti de ses limites. Les coûts de transport facturés pour exporter peuvent par exemple le dépouiller de tout avantage concurrentiel. Cela est vrai si le produit en question ne détient pas une valeur ajoutée suffisante par rapport à d'autres produits présents dans le nouveau territoire de référence que souhaite investir l'entreprise.

Nous avons eu l'occasion de travailler pour une entreprise de cette catégorie, spécialisée dans la quincaillerie.

Nous avons dû rapidement la décourager de toute action export car le territoire de référence des produits de l'entreprise délimité dans le diagnostic était national. C'était compter sans l'obstination du dirigeant, notable local frustré dans ses ambitions internationales par cette implacable conclusion. Devant ses confrères, côtoyés régulièrement au syndicat, se vantant de leurs succès export, parfois exagérés, il se sentait terriblement dévalorisé.

Devant sa ténacité, nous avons imaginé une solution permettant de donner à ses produits la valeur ajoutée manquante. L'idée envisagée fut alors de créer un coffret de 1 000 pièces d'accastillage pour bateau. Mais nous avons constaté que les fonds nécessaires pour lancer ce nouveau produit n'étaient pas disponibles : s'obstiner dans le lancement de cette opération aurait créé un déséquilibre préjudiciable pour la survie de la société.

Mieux vaut donc un bon équilibre local qu'un mauvais équilibre multirégional, national ou international. S'engager dans des actions export inappropriées pour satisfaire son amour-propre est fort dangereux. Dans ce domaine, plus encore que dans d'autres, le chef d'entreprise doit faire preuve de lucidité à l'égard de ses envies, parfois abusivement encouragées, il est vrai, par des « sirènes » de l'export : certaines entreprises d'aides à l'exportation ou juniors entreprises, emportées par l'audace de la jeunesse ou tout simplement par l'envie de créer une nouvelle clientèle, ne font pas toujours preuve d'assez de professionnalisme et de rigueur dans leurs conseils. Un chef d'entreprise, averti des principales règles de l'export, saura faire preuve de la distance nécessaire pour ne pas se laisser entraîner dans des aventures risquées.

• **Dans le troisième cas, l'entreprise a le choix :**

Elle peut prendre la décision stratégique d'exporter, mais elle doit pour cela, dans un premier temps, s'assurer de la solidité sur son marché national puis, dans un deuxième temps, examiner si elle réunit toutes les conditions et moyens favorables à cette action et enfin suivre la méthode adoptée.

Une fois la décision prise, elle devra respecter coûte que coûte les quatre étapes suivantes liées à un développement sain et contrôlé.

Ces quatre étapes sont valables quelle que soit la taille de l'entreprise.

Il s'agit chronologiquement de :

1) la fondation : c'est-à-dire opérer le choix judicieux d'un terrain d'exportation ;

- 2) la consolidation : c'est-à-dire préparer sa stratégie export sur ce terrain ;
- 3) le développement : c'est-à-dire bien gérer son action export ;
- 4) la sécurisation : c'est-à-dire assurer un suivi et un contrôle sérieux de son action : dans un environnement mouvant, la capacité de réaction d'une entreprise doit être maintenue en éveil. Ainsi une veille technologique est-elle indispensable dans un secteur de pointe (la découverte d'un nouveau matériau peut déstabiliser par exemple complètement l'acquis d'une entreprise).

Cette première partie s'articule autour de cinq chapitres :

— le chapitre 1 recense en les expliquant les erreurs commises par les PME lors de leur action export en leur trouvant deux principales causes :

- mauvaise préparation
- mauvaise réflexion stratégique

et en énumérant les risques encourus par les entreprises lorsqu'elles les commettent ;

— le chapitre 2 expose une méthode et des outils pour mener sa réflexion préparatoire et diagnostiquer sa structure, ses hommes, ses chances et ses faiblesses face à la décision d'exporter de manière complète et rapide ;

— le chapitre 3 développe les différentes solutions stratégiques que peut retenir la PME à court, moyen et long terme pour organiser, mener et consolider son action ;

— le chapitre 4 énumère les différents moyens humains, financiers et logistiques à mettre en place afin que les objectifs poursuivis soient cohérents avec les possibilités de l'entreprise ;

— le chapitre 5 réorganise par type de besoins les différentes aides existantes en France pour soutenir les PME dans leurs opérations internationales.

# 1

## CAUSES D'ÉCHEC EXPORT ET ANALYSE DES RISQUES

**L**es mêmes symptômes se retrouvent généralement à la base des échecs export : importance trop grande donnée aux salons dans le processus de la démarche export, manque d'informations et de souplesse d'adaptation aux marchés que l'on souhaite convoiter...  
À l'origine de toutes ces erreurs : une conception erronée de l'exportation, dont la réussite est encore trop souvent confiée aux seules lois du hasard.

## Démythifier l'exportation

Il est toujours plus agréable de raconter des success-stories... Cependant, nous pensons que les causes d'échec export sont beaucoup plus riches d'enseignement pour un chef de PME/PMI que les causes de succès. Dans beaucoup de réussites, la part de l'irrationnel, du hasard et de la chance enlève en effet à l'exemplarité des réussites.

En revanche, ce sont pratiquement toujours les mêmes erreurs que l'on retrouve à l'origine des échecs. Pour partir avec un maximum de chance de son côté, il est donc nécessaire de bien connaître ces erreurs pour bien les éviter... Ces différentes causes d'échec vont nous permettre de mieux appréhender et d'analyser les risques de l'exportation. Il est, en effet, grand temps de démythifier l'exportation, en montrant qu'elle repose sur des règles bien précises.

Pour illustrer notre propos, nous avons classé ces erreurs en deux grandes catégories : les erreurs liées à une mauvaise réflexion stratégique, et celles liées à une mauvaise préparation, illustrées à partir de cas réels<sup>1</sup>.

Dans l'énonciation des différents cas, nous avons choisi volontairement, par souci de clarté, de ne retenir que les éléments directement liés à l'erreur.

## LES ERREURS LIÉES À UNE MAUVAISE RÉFLEXION STRATÉGIQUE

Elles sont de quatre types : passivité, laisser-aller au hasard des rencontres, démarche limitée, mauvaise époque de démarrage.

### ■ L'EXPORTATION PASSIVE

Un nombre impressionnant de PME/PMI considèrent que c'est aux étrangers de les contacter si les produits les intéressent : elles se contentent donc d'attendre le « prince charmant ». Même si ces sociétés font l'effort de participer à des salons, leur démarche n'en reste pas moins, sur le fond, passive.

---

1. Tous les cas cités dans ce chapitre, et de façon plus générale dans cet ouvrage, sont extraits de cas réels mais les noms ont été modifiés pour des raisons que le lecteur comprendra aisément.

Nous prospectons souvent dans les salons pour identifier et sélectionner des produits intéressants pour l'exportation. Nous découvrons beaucoup de produits mais malheureusement leurs propriétaires ne jurent que par l'équation EXPORT = VENTE. Leur expliquer la nécessité d'investir avant de vendre relève pratiquement de l'exploit. Ces entreprises ne sont pas prêtes à payer pour de l'information car elles n'achètent que ce qui est physiquement palpable. En France on a du mal à donner de la valeur à l'information contrairement au Japon où un pourcentage important du budget recherche et développement lui est consacré.

Pour ces entreprises « passives », l'exportation constitue avant tout une activité marginale, un « petit plus » ponctuel qu'elles accueillent favorablement s'il arrive tout seul, mais qu'elles ne considèrent pas comme un objectif à atteindre. Elles sont généralement très sûres de leurs avantages concurrentiels (produit-prix) jusqu'à en cultiver parfois un complexe de supériorité.

L'erreur fondamentale dans ce cas-là est de négliger un potentiel export important. Trop d'entreprises encore considèrent l'effort export comme un choix d'investissement auquel elles peuvent renoncer.

Mais ce qui n'est encore « que » dommage deviendra demain dommageable... L'ouverture des frontières et l'avènement de l'Europe feront en effet du raisonnement export une nécessité, même pour celles qui ont encore le choix.

## ■ DES MARCHÉS D'EXPORTATION CHOISIS EN FONCTION DES CONTACTS PRIS SUR UN SALON

ABC est une PME spécialisée dans les machines-outils. Elle a choisi de prospecter le marché allemand parce que deux sociétés allemandes avaient manifesté de l'intérêt pour ses produits dans le cadre d'un salon à Paris.

Un mailing a été organisé pour proposer les produits ABC à une dizaine de prospects allemands sélectionnés à partir d'une liste fournie par le Centre français du commerce extérieur. Une entreprise allemande a donné suite à cet envoi en demandant des informations complémentaires techniques. ABC a pu fournir 70 %

### La nécessaire hiérarchisation des marchés

des informations demandées mais s'est vite découragée devant la complexité du dossier technique à compléter pour le distributeur allemand.

ABC n'a jamais pu concrétiser quoique ce soit sur ce marché. Pourquoi ?

Les difficultés liées à l'harmonisation des normes, allemandes notamment, demandaient beaucoup de temps de travail, de compétence technique et donc de moyens financiers. Le cahier des charges fourni par le Laboratoire national d'essais, concernant la réglementation des produits en Allemagne, demandait de revoir partiellement aussi bien la conception des machines que des détails comme la prise électrique des appareils. (Elle était dotée d'un embout mâle — prise de terre — dévissable. Mais les normes allemandes imposaient une prise de terre fixe).

Les dirigeants de ABC étaient restés bloqués à ce stade, hésitant à procéder aux modifications exigées par l'Allemagne. Lorsque nous nous sommes rencontrés, ils ont accepté une étude sur les marchés potentiels où une démarche export pouvait être envisagée.

Cette étude mit en lumière l'erreur stratégique commise au départ par ABC : l'entreprise aurait eu bien plus intérêt à s'attaquer d'abord au marché belge, puis espagnol avant de s'attaquer au marché allemand. Grâce à des réglementations bien plus souples qu'en RFA, les produits d'ABC demandaient sur ces marchés une adaptation et des investissements bien moindres.

ABC a alors engagé une action de prospection sur l'Espagne et la Belgique en 1989. Après une phase de lancement test réussi en 1990, elle espère réaliser 25 % de son chiffre d'affaires total sur ces deux marchés avant 1994. Cet exemple illustre l'importance d'une bonne hiérarchie des marchés export.

D'une manière générale, une première expérience export sur des marchés peu difficiles forme progressivement l'entreprise aux techniques de l'exportation et la motive d'autant plus que les résultats obtenus sont plus rapides.

Trop de sociétés renoncent à poursuivre une action export parce qu'elles ont perdu toute confiance et espoir d'aboutir

à un résultat, après s'être cassé les dents sur des marchés trop difficiles pour débiter.

D'une manière générale, à l'exception de certains domaines comme celui de la haute technologie ou encore pour des stratégies à court terme, nous ne recommandons pas à une PME d'aborder de grands marchés tels que le marché allemand, américain ou japonais sans aucune expérience export. Il faut savoir que les Américains (ou les Japonais) ne manqueront pas de vous demander quels sont les autres pays où vous exportez : une réponse négative éveillerait une réaction de méfiance chez vos interlocuteurs et affaiblirait vos positions dans la négociation. « Faites vos preuves d'abord ailleurs » sous-entendent-ils.

### ■ L'EXPORTATION LIMITÉE À UNE SIMPLE DÉMARCHE COMMERCIALE

Cette conception est extrêmement dommageable : elle peut faire capoter en dernière phase une action export pour laquelle de très bonnes conditions étaient réunies. Les dommages seront d'autant plus profonds que, contrairement au premier exemple (l'entreprise passive face à l'export), l'échec atteint une société ayant l'impression d'avoir déployé tous les efforts nécessaires pour exporter ; cette entreprise découragée pourrait à l'avenir ne plus jamais s'y aventurer.

L'erreur de certaines entreprises consiste à réduire l'action export à une « simple » démarche commerciale. Il ne suffit pas de présenter les mêmes arguments que ceux déployés auprès des distributeurs hexagonaux pour faire mouche. Même si l'on a fait l'effort de traduire ses arguments, encore faut-il savoir adapter ses produits.

C'est ainsi que plusieurs entreprises françaises de cosmétologie ont échoué dans leurs tentatives de distribution au Japon. Le directeur marketing de Sisheido nous a livré une des clés majeures du marché japonais : « Notre pays est très humide, et il est essentiel que le packaging tienne compte de ce critère. Peu d'entreprises françaises ont su donner une réponse, pourtant indispensable, à ce problème. »

**Pas de ventes  
export  
durable sans  
adaptation  
du produit**

Adapter un produit n'est pas une condition suffisante pour réussir mais certainement nécessaire.

Pour illustrer simplement cette idée, vous pouvez avoir un coup de foudre pour un costume en passant devant une vitrine. Vous souhaitez l'acheter mais en l'essayant vous constatez qu'il n'est pas à votre taille... Si le commerçant ne fait rien pour commander un autre à votre taille ou pour faire des retouches, vous irez voir ailleurs.

De la même manière une entreprise étrangère peut apprécier votre produit. Mais si vous ne lui apportez aucune des adaptations souhaitées, elle se passera de vous. Elle pourra dans le meilleur des cas oublier votre produit mais au pire le copier.

Que penserait-on d'un Parisien arrivant le matin à Chamonix et se présentant au Nid d'aigle pour entamer l'ascension du mont Blanc sans aucune préparation physique ni aucun équipement spécial haute montagne (crampons, baudrier, piolet, vêtements chauds) ? Réduire sa démarche export à une simple démarche commerciale revient également à commettre des impasses sur des étapes de préparation et d'information fort importantes pour la réussite d'une action.

**■ L'EXPORTATION ENVISAGÉE COMME UN BALLON D'OXYGÈNE POUR PME AU BORD DE L'ASPHYXIE**

RLD est une société de taille moyenne créée il y a une dizaine d'années et spécialisée dans la fabrication et la commercialisation en France de produits diététiques. Depuis deux ans, elle rencontre des problèmes financiers pour maîtriser sa forte croissance. Son dirigeant se dit qu'un nouveau marché sera une bouffée d'oxygène et décide alors d'exporter ses produits en Italie. Le choix du marché italien ne reposait sur aucune réflexion stratégique. Il fut influencé par une soirée organisée par des amis qui exportaient déjà en Italie mais sur un autre secteur et quatre rendez-vous sont organisés grâce à l'intervention du responsable Produits agro-alimentaires du PEE (Poste d'expansion économique) de Milan.

RLD commet en fait une grave erreur. Confrontée au terrain, elle constate que les distributeurs sont exigeants et que les adaptations des produits et les soutiens com-

merciaux (brochures, PLV) exigés lui demandent un budget dont il ne dispose pas. Les distributeurs souhaitent notamment un nouveau packaging car le packaging français ne peut être adapté par un simple sticker autocollant en italien ; il comporte en effet des slogans thérapeutiques que l'administration italienne ne tolère que pour des produits médicinaux.

RLD pose alors unilatéralement la condition suivante au distributeur italien : « Je vous fournis les nouveaux packagings à condition que vous passiez commande ferme de 3 000 étuis de chacun de mes produits. »

Ce diktat jette la société italienne dans les bras d'un concurrent allemand. Derrière l'attitude autoritaire du chef d'entreprise français se profile une grave erreur psychologique. Comment le distributeur italien peut-il croire au produit français, alors que son propre fabricant, en cherchant à imposer pour un premier lancement test une commande minimum ferme très élevée, montre son peu de confiance dans ce lancement italien ? En refusant de jouer le partenariat, le chef d'entreprise français a trahi ses réelles intentions : se renflouer rapidement aux dépens d'un distributeur étranger, sans se préoccuper réellement de construire un marché durable.

À côté de cette erreur psychologique, le dirigeant français a commis une erreur d'appréciation économique et culturelle. L'Italie est surtout associée à ses yeux à l'idée d'un marché dont l'économie et les réseaux de distribution sont en retard. Le PDG en a déduit trop rapidement que les exigences y seraient moins fortes.

« L'Italie, pizza, amour et fantaisie » est un cliché qui peut avoir sa part dans cette mauvaise expérience. Tout comme d'autres pays, l'Italie ne doit pas être considérée comme un bloc homogène. La mentalité d'un Milanais ou d'un Turinois est aussi éloignée de celle du Napolitain qu'en Espagne le Madrilène est différent de l'habitant de Malaga. En Italie du Nord, RLD se trouve confrontée à une rigueur proche de celle des Allemands.

Quand on aborde un marché étranger, il faut impérativement se débarrasser des images d'Épinal. En France, où

la diversité des coutumes et des tempéraments est aussi frappante, nous sommes particulièrement bien placés pour nous insurger contre l'image réductrice d'un « Monsieur Dupont, béret, baguette ». Faire un choix précipité de marché dans l'idée d'augmenter vite ses ventes amène souvent à retomber dans ces images d'Épinal et à commettre d'importantes erreurs d'estimation.

D'une manière plus large, l'exemple cité nous apprend qu'une opération d'exportation, fondée sur un objectif à court terme (ici créer un appel d'air financier), et qui ne s'inscrit pas dans une stratégie de développement à long terme, est vouée à l'échec. Elle aboutit à des raisonnements incohérents.

## LES ERREURS LIÉES A UNE MAUVAISE PRÉPARATION

Elles sont essentiellement liées à une mauvaise information sur le marché, sur le prospect, sur la culture du pays visé, ou à une inadaptation du produit.

### ■ LE MANQUE D'INFORMATION SUR LE MARCHÉ

La société Villard, spécialisée dans la conception et fabrication de scies à chantourner, participe chaque année au Salon international du bois à Paris. Elle y rencontre un distributeur espagnol.

Les négociations sont immédiates et très rapidement suivies d'une commande de cent scies à livrer en deux fois pour tester le marché. Pour Villard, l'exportation, telle qu'elle l'aborde, est plus facile, voire plus intéressante financièrement, que l'action commerciale sur le marché français. Mais mis à part ces deux commandes, la société Villard ne vendra jamais rien en Espagne. Motif invoqué par le distributeur : « Les produits ne se vendent pas. »

Que pouvons-nous dire de l'expérience Villard ?

Villard a pris le risque d'échouer définitivement son implantation sur le marché espagnol : sans contrôler la stratégie commerciale, car cela est difficile avec un distributeur, Villard aurait dû connaître la politique

commerciale globale du distributeur pour en appréhender les aspects pertinents et contradictoires. Un produit mal introduit ou mal positionné sur un marché multiplie les freins et obstacles tout en diminuant les chances de succès pour une nouvelle introduction.

Au Japon où la solidarité inter-partenaires industriels est très forte, une erreur d'implantation peut coûter deux à trois ans de sommeil forcé avant toute nouvelle tentative avec un autre partenaire.

Les cicatrices sont durables et un échec constitue un handicap qui rejaillit sur les futures actions.

En réalité, le distributeur espagnol ne maîtrisait pas plus que Villard les données de son marché. Il a passé sa commande sur le salon parisien beaucoup plus par impulsion car le produit le séduisait qu'à la suite d'une réflexion bien précise.

Villard aurait pu se rendre compte de cet handicap s'il avait pris la peine de poser quelques questions telles que :

- existe-t-il des produits similaires sur votre marché ?
- à quels prix sont-ils vendus ?
- sur quel réseau de distribution sont-ils présents ?

L'analyse des réponses formulées par le distributeur étranger se fera d'autant plus facilement s'il détient déjà des informations sur le marché ; dans le cas contraire, l'exportateur saura malgré tout faire la différence entre des réponses précises et détaillées et des réponses hésitantes et évasives.

## ■ LE MANQUE D'INFORMATION SUR LE CONTACT ÉTRANGER

Villard a pris le risque de vendre à un distributeur dont elle ignorait tout :

- la notoriété sur le marché espagnol
- le réseau de distribution
- les autres produits déjà distribués
- la surface financière
- la politique adoptée pour lancer les scies Villard sur le marché.

**Préparer  
son  
lancement**

L'examen de la politique de lancement du produit est capital dans la construction de relations exporteur/importateur-distributeur. Combien de fois une PME française n'a-t-elle pas entendu l'éternel leitmotiv : « Vos produits ne se vendent pas, ils sont trop chers » ? Un dirigeant ne peut prendre pour argent comptant ces motifs, sans vérifier si toutes les conditions favorables à la vente de son produit ont été réunies.

Dans le cas Villard, le partenaire espagnol n'avait pas négocié avec ses revendeurs la possibilité de laisser une scie en démonstration pour le consommateur : ce critère était pourtant une condition sine qua non pour la vente de la scie qui présentait en effet l'avantage de pouvoir être utilisée sans risques par des bricoleurs de tout âge (impossibilité de se couper grâce à un procédé spécial permettant d'obtenir une faible amplitude de la lame). Cet oubli découlait évidemment d'une mauvaise préparation et d'une absence de réelle collaboration avec le partenaire étranger. Villard s'était contenté d'aborder le marché espagnol sans s'y adapter, en calquant en partie sa « démarche » sur celle menée auprès des grossistes et distributeurs français. Mais avec ses partenaires français, il ne négligeait pas l'aide à la vente : la démonstration de scies.

Non seulement Villard n'a pas fait une démarche « plus » mais il a fait une démarche « moins », par rapport à celle menée en France !

Nous déterminerons au chapitre 10 comment établir des relations durables avec ses partenaires étrangers.

Dernier point à souligner : Villard a pris le risque de ne pas être payée et de mettre en péril l'équilibre de l'entreprise. Que se serait-il passé si le distributeur avait commandé un stock plus important de scies et, en ne les vendant pas, avait refusé de payer le fournisseur ? La démarche pour recouvrir ses créances à l'étranger est encore plus compliquée et onéreuse qu'en France.

L'action de Villard comportait beaucoup trop de risques et d'impasses pour être source de développement durable et rentable. Une préparation de ce marché aurait pourtant permis d'identifier les atouts et faiblesses des produits en Espagne et de renforcer leur chance de succès.

le peu d'attention porté par les PME françaises à leur environnement. Trop sûres d'elles ou trop fatalistes, elles s'exposent à bien des déconvenues si elles ne se convertissent pas rapidement à un mode de pensée plus international.

La construction de l'Europe, qui peut représenter un gisement de croissance extraordinaire pour elles, pourrait aussi leur être fatale si elles ne s'intègrent pas dans leur stratégie. Pour continuer à vivre et à se développer dans l'environnement de demain, les petites et moyennes entreprises doivent éviter deux erreurs fréquentes qui sont des freins à leurs démarches exportatrices :

- considérer la logique « grandir sur son marché avant d'aborder l'international » comme un dogme ne souffrant aucune exception ;
- aborder l'export empiriquement.

**La volonté de grandir d'abord sur son marché avant de prospecter les marchés étrangers a été parfois suivie abusivement.**

Des entreprises se sont trouvées attaquées sur leur propre marché par des produits étrangers, préférés par le consommateur. On taxe volontiers le Français de chauvinisme outrancier. Et pourtant, lorsqu'il s'agit de consommation, son comportement est contraire à celui d'un Allemand ou d'un Japonais. Dans beaucoup de secteurs, il privilégiera le choix d'une marque étrangère à une marque nationale. Ce phénomène a même poussé des entreprises de la France profonde à se positionner « étrangères » par l'image et/ou par le nom (par exemple la marque de chaussures Weston ou le chewing gum Hollywood dont vous auriez bien du mal à vous procurer une tablette dans la ville du même nom !).

En partie à cause de cela, certaines entreprises françaises n'ont jamais atteint la taille voulue pour aborder l'exportation. En anticipant le mouvement export, le potentiel étranger aurait pu leur permettre de se développer également sur leur marché local.

**• L'état d'esprit dans lequel l'export est abordé relève trop souvent de l'empirisme plutôt que de la rigueur.**

L'entreprise acceptait pour la représenter à l'étranger celui qui voulait bien se dévouer. Sans formation précise mais avec un goût prononcé pour l'exotisme, il allait à la découverte de nouveaux marchés à tâtons et sans connaissance précise.

Aujourd'hui, la tendance commence à se renverser. Des formations plus adaptées, le développement de programmes d'écoles de commerce à l'étranger met déjà — et mettra demain encore plus — sur le marché des jeunes managers tout à fait capables de remplir cette mission. Encore faut-il que les anciens leur fassent confiance. Pour rattraper le retard pris sur les concurrents étrangers et pour récupérer les places perdues en compétitivité mondiale, les PME/PMI ont une carte à jouer. Elles devront savoir

habilement déjouer les pièges des décennies futures. Devant la tendance généralisée vers la globalisation, on voit en effet s'établir une nouvelle donne. Pour rester dans certains secteurs, il faudra atteindre la taille critique seul ou à l'aide de fusions et alliances avec d'autres partenaires. Il n'y aura plus de place pour les autres sur ces grands marchés. Inutile de souligner que pour bon nombre de PME, cela sous-entend le rachat par les grandes entreprises.

En revanche, si elles se spécialisent sur certains métiers en adoptant des « stratégies de niche », elles profiteront tout autant de la globalisation que les gros mais en étant soigneusement protégées. Mais encore faut-il verrouiller rapidement cette niche, d'abord en y prenant une place de leader, ensuite en veillant à ne pas trop la développer (procéder à une politique d'écémage) pour ne pas donner de mauvais appétits à d'autres.

Là encore, que l'entreprise choisisse de grandir sur son marché puis d'aller voir ailleurs ou de procéder aux deux en même temps (et elle y sera obligée de plus en plus), l'exportation ou la globalisation sera non seulement une affaire de connaissances technique et culturelle mais aussi une question d'adaptation intellectuelle et humaine. Bien sûr il est important de bien maîtriser tout ce qui se rapporte à la logistique et aux techniques internationales mais ce qui sera primordial, c'est la capacité à travailler dans un terrain qui demeure toujours en partie inconnu.

Un danger serait de se mettre à penser que parce que l'on travaille depuis longtemps dans un pays, on le maîtrise parfaitement. On est bien plus efficace si, conscient de cette faiblesse, on apprend à gérer cette constante inconnue.

Tous les outils développés dans cet ouvrage poursuivent un objectif simple : permettre à la PME de préparer, mener et suivre son action. L'objectif n'est pas de transformer du jour au lendemain un chef d'entreprise en un manager international mais de lui faire acquérir progressivement des réflexes lui permettant de prévoir et suivre son environnement (ses concurrents, ses prestataires de services, ses fournisseurs). Cette polyvalence d'esprit le servira bien plus qu'une spécialisation fermée ou cloisonnée.

Le passage à l'âge adulte implique chez l'entreprise angoisse et assurance en même temps. Lorsqu'un sportif atteint un haut niveau de maîtrise physique, technique et morale, il lui reste à trouver le juste équilibre entre l'assurance et le doute qu'il doit entretenir.

L'assurance, c'est ce qui le fait gagner ; le doute, c'est ce qu'il le fait toujours avancer et progresser.

L'entreprise doit éviter, face à cette première réussite, la « béatitude à l'extrême » sur ses capacités car le chemin est loin d'être fini...

