



## GUIDE DE L'EXPORT

# Établir sa stratégie et son projet

2020, une année qui va marquer l'histoire : arrivé de Chine fin 2019, un mystérieux coronavirus déclenche une pandémie mondiale dont les retombées globales sont encore inconnues à l'heure où nous bouclons ce guide. Une crise sanitaire qui va générer une situation jusqu'alors inédite, un confinement à l'échelle quasi planétaire pendant plusieurs semaines. Conséquence : une récession économique généralisée qui va nécessiter d'importants travaux de reconstruction et de mobilisation.

Mais ici point de plan Marshall pour endiguer la crise mais une volonté farouche du gouvernement et d'entrepreneurs prêts à retrousser leurs manches pour relever le défi : la sauvegarde de l'économie. Alors oui le bilan est lourd, le chantier énorme, mais la crise a su développer des valeurs fortes de solidarité et de résilience. La mondialisation a montré ses limites mais aussi ses opportunités, l'internationalisation ne doit plus se faire au détriment mais en complément de l'industrie locale, et plus que jamais l'export doit devenir une opportunité de croissance pour nos entreprises en quête de développement.

En 2019, les exportations de biens depuis la France ont été réalisées par 129 000 opérateurs, soit 3 % de plus qu'en 2018. Le chiffre est encourageant bien qu'encore loin des quelques 350 000 opérateurs Allemands, ce qui explique en partie un déficit commercial qui se maintenait aux alentours de 59 milliards d'euros. Mais au 1<sup>er</sup> trimestre 2020 les exportations commencent à reculer de 7,3 % dû en grande partie à la chute des exportations de produits aéronautiques suite aux demandes de reports de livraisons. Conséquence de la crise Covid, les exportations d'autres produits manufacturés sont également en fort recul : -13,2 % pour l'automobile, -7,4 % pour les équipements mécaniques, -12,1 % pour le textile-habillement. Seules les exportations de produits pharmaceutiques connaissent une hausse des montants exportés (+13,3 %) tandis que les exportations de produits agroalimentaires se maintiennent. En même temps les importations se contractent également de 6,2 % au 1<sup>er</sup> trimestre. Le deuxième trimestre a vu les résultats continuer à se détériorer suite à la baisse de la demande mondiale et notamment de celle de notre premier client L'Allemagne, ce qui laisse augurer un déficit record pour l'année 2020 certainement à l'échelle de celui de 2011 qui s'établissait à -74 milliards d'euros.

## - REPÈRE -

### QUESTIONS ESSENTIELLES

Voici quelques questions parmi toutes celles auxquelles nous allons tenter d'apporter des réponses dans cette première étape.

- Comment bâtir une stratégie de développement international simplement et efficacement, même si l'on n'est pas un spécialiste des marchés internationaux ?
- Comment impliquer les salariés de l'entreprise dans cette démarche ?
- Quels sont les véritables freins au développement international des PME ?
- Comment minimiser les risques et rentabiliser ses actions ?



Conséquence de la crise Covid, les exportations d'autres produits manufacturés sont également en fort recul.

Pour ne rien arranger, la balance des services ne devrait pas être en reste. Jusqu'alors excédentaire de près de 20 milliards d'euros en 2019, la chute du tourisme international devrait ramener cet excédent autour de 1,5 milliards d'euros en 2020.

Alors tous les espoirs sont permis pour 2021 qui devrait voir s'accélérer la relance globale de l'économie et la reprise des échanges. Mais nos entreprises déjà affaiblies par la crise vont devoir être prêtes à relever le défi. Pour les aider, le gouvernement n'a ménagé ni ses annonces ni ses efforts, et le nouveau ministre du commerce extérieur – Franck Riester nommé en juillet 2020 – a présenté début septembre les dernières mesures du « plan de relance export » initié en mars et représentant une enveloppe de 247 M d'euros. L'ensemble des acteurs des pouvoirs publics et privés s'est mobilisé pour mettre à disposition des entreprises des dispositifs inédits de soutien à destination des PME et ETI qui seront détaillés tout au long de ce guide.

## - REPÈRE -

### LES QUATRE CATÉGORIES D'ENTREPRISES DE LA LME

C'est l'article 51 de la loi n° 2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie (LME) qui introduit un classement des entreprises en quatre catégories, pour les besoins de l'analyse statistique : les microentreprises, les petites et moyennes entreprises (PME), les entreprises de taille intermédiaire (ETI) et les grandes entreprises.

Le décret n° 2008-1354 du 18 décembre 2008 précise les critères permettant de déterminer l'appartenance à une catégorie d'entreprises :

- une microentreprise est une entreprise dont l'effectif est inférieur à 10 personnes et dont le chiffre d'affaires ou le total du bilan annuel n'excède pas 2 millions d'euros ;
- une PME est une entreprise dont l'effectif est inférieur à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros ou dont le total de bilan n'excède pas 43 millions d'euros ;
- une ETI, entreprise de taille intermédiaire, est une entreprise qui n'appartient pas à la catégorie des PME, dont l'effectif est inférieur à 5 000 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 1 500 millions d'euros ou

dont le total de bilan n'excède pas 2 000 millions d'euros ;

- une grande entreprise est une entreprise qui ne peut pas être classée dans les catégories précédentes.

#### La moyenne entreprise

L'article 47 de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (Pacte) crée une nouvelle catégorie d'entreprise, la moyenne entreprise, afin de permettre une présentation comptable simplifiée.

Les caractéristiques de la moyenne entreprise sont fixées par le décret n° 2019-539 du 29 mai 2019 : il s'agit des entreprises qui ne dépassent pas deux des trois seuils suivants : «le total du bilan est fixé à 20 000 000 euros, le montant net du chiffre d'affaires à 40 000 000 euros et le nombre moyen de salariés employés au cours de l'exercice à 250».

Source : <https://www.economie.gouv.fr/cedef/definition-petites-et-moyennes-entreprises>

## I/ BÂTIR UN PLAN D'ACTION : INTÉGRER L'EXPORT À LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE

### 1.1 Quels sont mes motifs, pourquoi exporter ?

Nombreuses sont les raisons qui peuvent pousser une entreprise à envisager un développement à l'international : un marché national saturé dans une période de crise engendrant une baisse de la demande et une perte de clients, l'émergence de nouveaux concurrents occasionnant une perte de parts de marché ou encore la sollicitation d'un client étranger... L'entreprise se tourne alors vers les marchés extérieurs car elle n'a pas d'autre choix pour survivre, mais elle le fait sans grande conviction et surtout sans véritable stratégie. A contrario, certaines vont faire du développement international de leur entreprise un véritable relais de croissance dans l'objectif de développer leur notoriété, diversifier leurs risques, devancer leurs concurrents, profiter de l'effet de saisonnalité de leur produit ou encore utiliser les aides du gouvernement.

En fonction du motif de l'internationalisation, les enjeux seront bien sûr plus ou moins importants pour l'entreprise. De ce fait, la stratégie et les moyens mis en place seront totalement différents.

#### Important !

C'est pourquoi parmi les questions clés servant de base à l'élaboration d'une stratégie de développement international, celle-ci doit être placée en première position par l'entrepreneur : pourquoi l'international, quels sont les enjeux pour l'entreprise ?

Quels sont mes objectifs à court, moyen et long termes ? Est-ce un moyen pour mon entreprise de pallier une situation provisoirement difficile sur le marché national, ou est-ce une étape qui va radicalement changer l'image de mon entreprise ?

Quelles vont être les conséquences ?

C'est ici que l'entreprise va initier la mise en place d'un outil d'analyse de ses capacités de développement, et surtout de la corrélation entre ses objectifs et ses moyens : Le diagnostic export (voir *Étape 2*).



Nombreuses sont les raisons qui peuvent pousser une entreprise à envisager un développement à l'international.

## 1.2 Une question primordiale : le choix des marchés

Pour l'entreprise qui se contente de répondre à une demande, le choix paraît simple puisqu'elle ne choisit pas elle-même. Ce sont les clients qui viennent à elle. Pourtant, cela ne l'est pas.

### Prenons un exemple

La société LMC fabrique des accessoires de cuisine, et participe au salon des arts de la table à Paris. Au cours du salon, elle initie trois contacts avec des importateurs potentiels qui se disent tous intéressés par une commercialisation de ses produits sur leurs marchés : une entreprise russe, une entreprise brésilienne et une entreprise canadienne. Quelle réponse la société LMC va-t-elle leur apporter ?

Réponse A : « Oui aux trois importateurs, je démarre ainsi mon activité internationale à moindre coût puisque je n'ai pas eu à réaliser de prospection active. »

Réponse B : « Je prends du recul afin d'être sûr que ces trois marchés représentent vraiment des axes de développement prioritaires pour mon entreprise. »

### **Quel est le danger de la réponse A ?**

Je m'engage avec des entreprises que je ne connais pas, sur des marchés que je ne maîtrise pas, au risque de voir l'image de mon produit « made in France » être ternie par un mauvais choix de partenariat local. Or, cette décision va avoir des conséquences au plan interne : je vais devoir produire pour eux, adapter peut-être mon produit pour eux, dédier des personnes aux relations commerciales avec eux...

### **Quel est le danger de la réponse B ?**

En différant ma décision, je risque de passer à côté d'une opportunité de développement pour mon entreprise. Ces importateurs vont aller voir des fabricants plus réactifs, et je devrai ensuite batailler deux fois plus dur pour m'imposer sur ces marchés...

Pas facile de prendre ce type de décision, et pourtant...

En fonction de la réponse à la question 1.1 « Pourquoi » et à la mise en place d'un diagnostic export, les possibilités immédiates de développement vont déjà se profiler : l'Europe proche ou le grand export ? Les pays asiatiques ou d'Europe de l'Est ? Il est évident que nous ne pourrions pas faire une étude de marché poussée sur l'ensemble de ces destinations, nous n'en aurions ni le temps ni les moyens.

Nous allons donc sélectionner les pays cibles que nous souhaiterions prospecter, et déterminer les critères de choix les plus représentatifs pour notre activité : proximité géographique, langue de travail, aspects interculturels, image des produits français, évolution de la demande, concurrence locale, stabilité politique, sécurité du marché... que nous allons noter sur la base d'une recherche d'information ciblée sur ces critères, après les avoir pondérés en fonction de leur importance.

Les notes ainsi obtenues vont nous permettre de hiérarchiser ces marchés du moins prometteur (note finale la plus faible) au plus prometteur (note la plus élevée), pour ensuite réaliser une étude de marché approfondie sur les marchés stratégiques.

Nous avons réalisé une matrice de segmentation des marchés qui servira de base à l'élaboration de notre stratégie de développement international.

MATRICE DE SEGMENTATION DES MARCHES							
		PAYS A		PAYS B		PAYS C	
Critères	Pondération (coeff. 1 à 5)	Notes (de 1 à 7)	Notes pondérées	Notes	Notes pondérées	Notes	Notes pondérées
<b>Accessibilité du marché</b>							
Proximité géographique	2	2	4	4	8	7	14
Barrières douanières	4	4	16	2	8	5	20
Facteurs socioculturels	4	2	8	3	12	4	16
Freins législatifs	3	3	9	4	12	5	15
<b>Potentialité du marché</b>							
Évolution de la demande	5	3	15	2	10	4	20
Image des produits français	3	3	9	4	12	5	15
Ouverture internationale du marché	4	2	8	4	16	6	24
Concurrence locale et internationale	5	2	10	5	25	3	15
<b>Sécurité du marché</b>							
Situation géopolitique	3	3	9	4	12	5	15
Retards de paiement	3	2	6	4	12	4	12
Risque de contrefaçon	4	3	12	4	16	5	20
<b>Score final</b>			<b>106</b>		<b>143</b>		<b>186</b>

## Bon plan RELANCE EXPORT : UNE VEILLE MARCHÉ GRATUITE POUR LES EXPORTATEURS

Dans le cadre du plan de soutien aux entreprises exportatrices de mars 2020 relayé par le plan de relance export présenté en septembre 2020, l'état s'engage à informer et accompagner les PME et ETI dans le contexte de la pandémie de Covid-19. À cet effet les opérateurs de la Team France Export (Business France et les Chambres de commerce et d'industrie, Bpifrance), en lien avec les Régions et le réseau des conseillers du commerce extérieur, lancent une nouvelle offre d'information gratuite à disposition de

toutes les entreprises sur l'évolution des marchés étrangers, accessible sur [www.teamfrance-export.fr](http://www.teamfrance-export.fr) et [www.businessfrance.fr](http://www.businessfrance.fr)

En complément, de nombreux programmes et webinaires d'informations géographiques, sectoriels et thématiques sont mis en place par les différents partenaires publics et privés de la Team France Export. Pensez à vous inscrire aux newsletters pour être régulièrement informés des nouveaux événements.

## LE CONSEIL DU MOCI

De nombreuses écoles de commerce et universités intègrent dans leur cursus des périodes de stage en entreprise en France ou à l'étranger d'une durée pouvant aller jusqu'à 6 mois. Les étudiants de nationalités étrangères se révèlent être une ressource précieuse pour réaliser des études de marchés sur leur pays d'origine grâce à leur maîtrise de la langue et de la culture. L'alternance peut également être une solution à privilégier compte-tenu des nouvelles mesures gouvernementales en sa faveur, n'hésitez pas à contacter les services relations entreprises des centres de formation pour déposer une offre.

Plutôt qu'une longue recherche fastidieuse sur Internet, un déplacement sur un salon tel que celui des formations internationales pourra vous permettre de prendre connaissance de la diversité de l'offre dans ce domaine : <https://www.studyrama.com/salons/salon-des-formations-internationales-de-paris-22#exhibitor>.

La liste des formations initiales et continues est également disponible sur le numéro hors-série 2062 du Moci « [Guide des formations au commerce international](#) » paru en février 2019.

## 1.3 Adapter son produit et son mode de commercialisation

Là encore, partons d'un exemple concret

La société LMC fabrique des sacs à main haut-de-gamme type besace en cuir classique qui connaissent un véritable succès sur le marché français. Forte de cette réussite et attirée par le pouvoir d'achat local, la direction décide de diffuser sa gamme sur un marché asiatique en inondant les points de vente. Un an plus tard, une grande partie de la marchandise reste invendue sur le marché local.

## -Quelle a été l'erreur commise par la société LMC ?

Racontée de cette manière, l'erreur paraît évidente : la société LMC a cru pouvoir vendre à l'identique un produit sur son marché local et sur les marchés internationaux sous prétexte de son succès en France. Or, ce n'est pas parce qu'un produit marche bien en France qu'il sera accueilli tout aussi favorablement ailleurs.

**Ne vous méprenez pas : si l'erreur semble basique, il s'agit bien là d'un des principaux motifs d'échec des entreprises qui débutent à l'export.**

En effet si nous reprenons l'exemple de la société LMC, plusieurs motifs peuvent expliquer la frilosité des consommatrices locales sur ce produit : les femmes asiatiques, étant plus petites de taille, préfèrent des sacs de dimensions plus réduites. Elles privilégient en outre les couleurs vives aux couleurs sombres, et enfin certaines fermetures des sacs à main de la gamme de la société LMC ne sont pas considérées comme sécurisées par les acheteuses, ou ne sont tout simplement pas conformes à la législation locale. Ce constat va donc nous amener à la plus grande prudence par rapport au choix des produits qui seront commercialisés localement : standards ou spécifiques, coloris, forme, taille, texture et bien sûr normes en vigueur, sans oublier le niveau de prix auquel nous allons pouvoir proposer nos produits.

Parallèlement à ce dernier point, nous ferons bien sûr intervenir les éléments logistiques qui nous permettront de répondre à la question : **Comment acheminer mes produits ?** (Voir *Étapes 6 « Préparer ses expéditions »* et *8 « L'expédition »*).

En termes d'action, c'est l'étude de marché qui nous permettra de collecter l'ensemble de ces informations et de répondre ainsi précisément aux questions posées précédemment : Quels produits vais-je proposer à quels clients en fonction de quels circuits de commercialisation ? (Voir *Étape 3 « L'étude de marché »*).

Mais avant d'aller plus loin, il va falloir réfléchir au mode de vente et/ou de distribution localement : vais-je vendre en direct aux consommateurs locaux (B-to-C) ou vais-je essayer de privilégier les partenariats avec des intermédiaires chargés de commercialiser mes produits sur leur marché (B-to-B) ? (Voir *Étape 9 « S'implanter »*).



En termes d'action, c'est l'étude de marché qui nous permettra de collecter l'ensemble de ces informations

Tout dépendra de la typologie des produits, mais également des pratiques commerciales locales propres à chaque marché prospecté. **C'est l'étude des circuits de distribution identifiés grâce à l'étude de marché qui nous permettra de répondre à cette question.**

**Quel que soit le mode d'approche du marché, le consommateur local devra lui aussi être étudié car les questions « comment vais-je vendre et qui va acheter » sont bien sûr indissociables.**

## 1.4 Identifier les risques pour mieux s'en prémunir

À travers ces différentes questions qui vont nous permettre de bâtir notre stratégie de développement international, nous connaissons maintenant nos objectifs et les enjeux pour notre entreprise. Nous savons quels marchés cibler en priorité, et quels produits leur proposer à travers quels circuits de distribution.

Une des clés primordiales sans laquelle notre opération serait vouée à l'échec consistera à lister l'ensemble des risques pouvant intervenir dans cette démarche, pour nous permettre de rechercher les moyens de s'en prémunir. Or, à l'international la multiplicité et la complexité des risques auront tôt fait de décourager certains.

Le tableau page suivante propose une liste très synthétique des risques, avec les actions préventives à mener et les organismes auprès desquels l'entrepreneur pourra trouver conseils et aides. *(Nous renvoyons par ailleurs à l'Étape 7 de ce guide concernant les risques financiers et juridiques).*

### **Pas de panique, à chaque risque – ou presque – sa couverture !**

Pour un exportateur débutant, la difficulté résidera dans l'anticipation et la couverture de ces différents risques. C'est pourquoi, là encore, l'étude de marché permettra de les identifier mais aussi de nouer les premiers contacts avec les différents organismes d'aide à l'exportation en France, dont vous trouverez la liste à la fin de ce chapitre et tout au long de ce guide, à chaque fois qu'ils sont pertinents.

### **CHECK-LIST DES POINTS ESSENTIELS CONCERNANT LE PRODUIT**

- Définition et adaptation de la gamme de produits à exporter
- Définition des normes à respecter
- Définition des caractéristiques techniques
- Définition du conditionnement et de l'emballage
- Définition de la marque et de la protection du produit
- Définition de l'étiquette et du marquage
- Définition du niveau de qualité
- Définition des services attachés au produit
- Définition du cycle de vie des produits



CHECK-LIST DES RISQUES ET DES SOLUTIONS		
Type de risque	Actions préventives	Organismes
Risque marché : mauvaise connaissance des pratiques et des consommateurs	Étude de marché	Business France, chambres de commerce, Missions économiques, syndicats locaux, fédérations, douanes, etc.
Risque commercial : mauvais choix de partenaires	Recherche et qualification de fichiers de prospection	Ellisphere, Altares...
Risque de change	Couverture de change	Banques, Bpifrance
Risque de non-paiement	Assurance-crédit, moyens de paiement sécurisés, garanties	Assureurs-crédit, banques
Risque de prospection	Assurance prospection	Bpifrance
Risque pays	Notation pays	Assureurs-crédit, agences de notation
Risque logistique	Étude transport	Transporteurs spécialisés
Risque de contrefaçon	Dépôt de brevets	INPI, EUIPO, WIPO

## 1.5 Ajuster objectifs et organisation

Il ne suffit pas d'avoir comme objectif de désirer s'implanter dans toute l'Europe et une partie des marchés internationaux pour doubler son chiffre d'affaires en cinq ans. Il va falloir posséder en interne les moyens d'atteindre ces objectifs. Là encore, il s'agit de poser les bonnes questions. C'est toujours grâce au diagnostic export (*voir Étape 2 « Le diagnostic export »*) que nous allons pouvoir répondre à l'ensemble de ces questions, mettre en place le « qui fait quoi » du développement international et le « quand », sous-entendu : « Quand serai-je prêt pour me développer sur ces marchés, avec quel rythme de déploiement et de progression ? »

Cette analyse nous permettra peut-être de répondre dès maintenant à l'une des questions essentielles : « Faut-il attendre les premiers résultats pour embaucher quelqu'un dont ce sera la fonction ou faut-il dès à présent recruter quelqu'un pour développer l'export ? »

### - REPÈRE -

#### QUESTIONS AUTOUR DE MON ORGANISATION

- Qui va réaliser les études de marché ?
- Qui va se renseigner sur les aides nationales, européennes ?
- Qui va mettre en place la campagne de communication ?
- Qui va réaliser les brochures, les documents supports en anglais ?
- Qui va aller prospecter ?
- Qui va gérer les garanties bancaires ?
- Comment allons-nous financer les investissements ?
- Comment allons-nous pouvoir augmenter la capacité de production ?

CHECK-LIST DES PRINCIPALES ÉTAPES DU QUESTIONNEMENT STRATÉGIQUE EXPORT	
Les 10 étapes du questionnement export	Actions à mettre en place
Pourquoi l'international ?	Élaboration d'une stratégie en corrélation avec les enjeux de l'entreprise
Quels sont mes moyens ?	Analyse des forces et des faiblesses en interne (diagnostic)
Où exporter ?	Étude des opportunités et des menaces en externe (matrice de segmentation des marchés)
Quels produits exporter ?	Réalisation des études de marchés
Comment et à qui vendre ?	Choix des circuits de distribution
Comment transporter ?	Adaptation des solutions logistiques
Comment communiquer ?	Mise en place d'un plan de communication
Quels sont les risques et les aides ?	Analyse des risques potentiels et des solutions de couverture
Combien cela va coûter ?	Consolidation des budgets prévisionnels
Combien cela va rapporter ?	Projection sur le retour sur investissements

## 1.6 Combiner investissements et rentabilité

Exporter coûte cher, et ces investissements peuvent parfois freiner l'enthousiasme des exportateurs d'autant plus que la rentabilité est rarement immédiate : études de marché, adaptation des produits et de l'outil de production, prospection sur place, supports à la vente, communication sont autant de postes de dépenses dont l'entreprise devra tenir compte. C'est le budget de prospection qui nous permettra de lister l'ensemble de ces dépenses que nous mettrons en parallèle avec un estimatif des recettes sur chaque marché (*voir Étape 6, § 2*).

# LE MOCI

Cet article est issu du n°2077 du MOCI :  
Guide de l'export en 10 étapes à l'usage des entrepreneurs  
Pour découvrir les autres étapes et aller plus loin :

**Acheter  
ce numéro**

**S'abonner  
au Moci**

**Contactez  
le service commercial**