



SMALL COMPANY

BIG WORLD

PME DU MONDE
INTERNATIONALISEZ-VOUS !

WILLIAM H. FROST

Président Strategy Analysis International

Les PME sont la principale source d'emploi et de croissance partout dans le monde. Je dédie ce livre aux créateurs de PME, où qu'ils soient : ce sont leur esprit d'initiative et leur énergie qui m'ont inspiré. Et je le dédie surtout à leurs conjoint(e)s sans la patience et le soutien desquel(le)s rien ne se ferait.

TABLE DE MATIÈRES

Préface.....	page 4
Remerciements	page 6

PREMIÈRE PARTIE. POURQUOI EXPORTER ? LES RÈGLES DU JEU

Chapitre 1. QU'EST-CE QUE ÇA ME RAPPORTE ?	page 10
Chapitre 2. LES 4 INGREDIENTS ESSENTIELS.....	page 17
Chapitre 3. VERS UN CADRE DE REFERENCE	page 27
Chapitre 4. CLIENTS, PARTENAIRES ET COPRODUCTION	page 39
Chapitre 5. QUI ACHETERA VOS TRUCS?.....	page 45

DEUXIÈME PARTIE. SAVOIR OU VOUS EN ÊTES

Chapitre 6. BORDER-OUT ET BORDER-IN.....	page 52
Chapitre 7. USP ET TOUT ÇA.....	page 63
Chapitre 8. CONCURRENTS ET CONFRES.....	page 81
Chapitre 9. KSF, FCR ET ACHETEURS ETRANGERS	page 85
Chapitre 10. APPRENDRE PAR L'ACTION	page 88
Chapitre 11. ÇA NE RESTE JAMAIS PAREIL	page 92
Chapitre 12. ÊTES-VOUS PRET?.....	page 95
Chapitre 13. MAINTENANT QUE VOULEZ-VOUS FAIRE?.....	page 103
Chapitre 14. MAINTENANT ARRÊTEZ-VOUS DE FAIRE	page 108

TROISIEME PARTIE. INTERNATIONALISEZ-VOUS

Chapitre 15. ORGANISONS-NOUS.....	page 121
Chapitre 16. TOUT VOTRE BARDA DE CAMPAGNE.....	page 133
Chapitre 17. DECOUVRIR UN ÉTRANGER DANS UNE SALLE BONDEE.....	page 146
Chapitre 18. PAS UN <i>AUTRE</i> PLAN D'ACTION	page 155

ÉPILOGUE: TRICHEURS ET CHECKLISTS (OU COMMENT UTILISER LES ANNEXES).....	page 169
---	----------

ANNEXES

ANNEXE 1 : LA CHECKLIST RESUMÉE	page 173
ANNEXE 2 : LE PROCESSUS DE PLANIFICATION « BORDER-IN ».....	page 175
ANNEXE 3 : LE PLAN EXPORT « BORDER-OUT' ».....	page 185
ANNEXE 4 : LA PLANIFICATION, EST-ELLE REELLEMENT UTILE ?.....	page 190
ANNEXE 5: LE BULLETIN SCOLAIRE.....	page 200

PRÉFACE

Il y a longtemps, bien avant votre naissance, je me suis embarqué comme vétérinaire sur un cargo à bétail à destination du Cap. Pourquoi? Pas parce que je savais soigner le bétail (c'est pourtant ce que savent faire les vétérinaires). Pas pour l'argent (même si le voyage m'était payé). Pas non plus parce je devais fuir quelque chose (dettes, amours malheureux ou méfaits...). Je l'ai fait parce que j'étais curieux. L'Afrique du Sud sous l'apartheid, ça devait être différent. Certainement du Canada ou de la France. Et, quelques années plus tard, j'ai récidivé (cette fois sans bateau ni bétail) en partant, toujours poussé par la curiosité, pour Leningrad. L'Union Soviétique aussi, ça devait être différent.

J'aurais pu lire des tas de choses sur ces pays, et croire ce que je lisais, ou pas. Ou bien j'aurais pu choisir d'aller voir sur place par moi-même, et c'est ce que j'ai fait. C'est un peu la même chose avec ce livre : vous pouvez croire ce qu'il dit (ou pas), ou bien vous pouvez le découvrir par vous-même. Vous l'avez entre vos mains en ce moment ? C'est que vous êtes au moins un peu curieux. Mais le véritable but de ce livre est de vous conduire au-delà de la curiosité. Je veux que vous aussi, vous montiez à bord de ce cargo à bétail. En fait, ce livre est un simple accessoire. Vous n'en avez pas vraiment besoin. Pour faire ce qu'il vous demande, vous aurez besoin d'à peu près autant de compétences que moi j'en ai sur le bétail. La lecture de ce livre est sans risque, mais l'embarquement sur le bateau ne l'est pas. Si vous montez sur ce cargo à bétail, vous ne serez plus jamais le même.

Ce livre est dédié aux PME qui souhaitent s'internationaliser. Vous êtes des millions dans les grands pays du monde à n'être pas internationaux, mais vous pouvez facilement le devenir. Ce livre vous expliquera pourquoi être international est une bonne chose pour votre entreprise. Mais le savoir ne suffit pas. Savoir, c'est très différent de faire. C'est très différent de monter à bord du cargo à bétail et de partir à l'aventure.

Il existe énormément d'ouvrages sur l'internationalisation. Ces ouvrages ont été écrits et publiés par des gens intelligents, issus d'Écoles et

d'Universités réputées. Oui, mais ils sont destinés à d'autres lecteurs intelligents, pas à des marchands de bétail comme vous et moi. Très peu de ces ouvrages ont été écrits pour et par des gens qui ont les mains dans le cambouis. C'est que les gens de métier sont bien trop occupés à faire leur boulot de tous les jours.

Ce livre est destiné à ces gens de métier, à ces gens qui dirigent des PME, et qui font des affaires. La première partie énonce les règles du jeu : comment fonctionne le monde des affaires à l'international et, en particulier, la règle qui dit que *pour réussir il faut apprendre à connaître non seulement vos clients futurs mais aussi les clients de ceux-ci*. La seconde partie vous aidera à vous préparer pour le grand saut : tout ce que vous devez faire et acquérir avant même de vous aventurer au-delà de vos frontières. La troisième partie, c'est pour quand vous allez décider d'agir. C'est la phase d'action, la phase embarquement. Il y a même au chapitre dix-huit un plan d'action pour l'exportation. Un conseil pratique : si vous ne pouvez lire qu'un chapitre du livre, c'est le chapitre dix-huit qu'il faut lire. Et enfin, vous trouverez tous les formulaires et les feuilles de route dont vous avez besoin dans les annexes. Et ils sont également en ligne.

Sten Söderman (un professeur intelligent qui a publié plus de livres pratiques que la plupart de ses confrères) m'a dit que j'aurais pu écrire ce livre il y a dix ans. Il a raison, mais j'avais autre chose à faire. Au cours de ces dix années (et pendant la vingtaine d'années qui ont précédé), j'ai travaillé avec plus de 500 entreprises, des agences de développement à l'export, des organisations internationales, des acteurs de l'investissement direct à l'étranger (IDE), des spécialistes de la compensation industrielle, et des PME de tout poil. D'ailleurs, la plupart de ces 500 entreprises étaient des PME. Toutes ces autres organisations avec lesquelles j'ai travaillé ne fonctionnent pas comme les PME. Leurs équipes ne parlent pas la même langue, et leurs patrons n'ont pas les mêmes soucis qui les empêchent de dormir la nuit.

Ce livre ne vous ôtera pas vos soucis. Au contraire, il devrait vous en donner de nouveaux. Et si vous ne montiez pas à bord de ce cargo à bétail ? Et si un autre le faisait avant vous ? Un concurrent ? Peut-être même un ami ? Qui se vantera de ses exploits devant vos amis, vos amies... ? Oui, il y a bien

des raisons pour que les patrons de PME évitent le saut à l'international. Ces raisons ne devraient pas être les vôtres.

Continuez donc à lire, cher lecteur, et préparez-vous à embarquer.

REMERCIEMENTS

Je me dois de remercier le grand nombre de gens qui ont contribué à ce livre. Il y a les clients de SAI (l'entreprise pour laquelle je travaille), qui se sont montrés d'une patience à toute épreuve en servant involontairement de matière première pour nourrir son contenu. Il y a ceux qui ont voyagé avec moi avant même que ce livre ne soit imaginé, et il y a ceux qui m'ont aidé à le réaliser. Il y a des gens qui m'ont montré un monde qui n'était pas du tout le mien. Ces derniers viennent de petits pays pour qui, sans internationalisation, il n'y a pas de survie. Parmi ceux-ci, je suis particulièrement redevable à la Finlande, dont une des femmes m'a épousé à une époque où elle pensait encore que ma carrière pouvait être prometteuse.

Doug Monk, mon plus ancien compagnon de route, mérite des remerciements non seulement pour avoir méticuleusement relu ce livre, mais aussi pour son entrain si contagieux, qui m'a maintenu à flot (moi et beaucoup d'autres) à plus d'une occasion.

Brian Webber, de SAI Canada, a vécu bon nombre des cas décrits ici, et il me sert de rappel à la réalité dans la vie professionnelle. J'admèrerai toujours Richard Normann, avec qui j'ai travaillé par intermittence pendant une douzaine d'années, pour m'avoir ouvert les yeux à sa rigueur et à une capacité à conceptualiser le monde ambigu des affaires, ce à quoi ma formation d'ingénieur ne m'avait pas préparé. SIAR, un cabinet de conseil scandinave qui, hélas, n'existe plus que dans la mémoire de quelques anciens, a formé et déformé l'auteur au-delà de toute ressemblance.

La France, où je suis reconnaissant d'habiter et de travailler, est injustement calomniée aux yeux du monde des libéraux anglo-saxons. Ses PME travaillent sous des contraintes qu'eux ne tolèreraient pas. Et je salue les gèrants et les fondateurs de ces PME pour leur capacité à survivre à la pression incessante de leurs voisins du nord.

Quelques autres doivent être mentionnés et félicités. Chris Murray, mon éditeur, pour sa bonne humeur et les échéances inflexibles ; Brad Sullivan pour ses apparitions soudaines dans des endroits inattendus ; Klaus Arni, de SAI Finlande, dont la jovialité a quitté ce monde beaucoup trop tôt ;

Sten Söderman pour avoir critiqué de manière constructive le manuscrit et pour le fait qu'il n'est pas un suédois parfait.

Enfin et surtout, il y a Marianne, Tanya et Julia, à qui je dis maintenant officiellement et par écrit combien ils comptent pour moi.

PREMIÈRE PARTIE

POURQUOI EXPORTER?

LES RÈGLES DU JEU

CHAPITRE 1

QU'EST-CE QUE ÇA ME RAPPORTE ?

Lorsque Tony « The Ink » Vitelli a démarré, il possédait un petit salon de tatouage à peine plus grand qu'un « trou dans le mur » dans un centre commercial délabré à côté de la Van Wyck Expressway, une artère dans le quartier de Queens, à New York. Mais bientôt, les « pretty people », les branchés, jeunes et tatoués de Manhattan ont entendu parler du tatoueur de Queens, qui faisait des dessins qui n'avaient jamais été faits avant (et dans des endroits rarement explorés). Tony The Ink est devenu un sujet de discussion dans tous les clubs et gymnases branchés de New York. Finalement, il a reçu un prêt d'un banquier (qui était aussi un client) qui lui a permis de s'installer dans le centre de Manhattan. Mais Tony avait un rêve plus ambitieux encore, démarrer une franchise de salons de tatouage au pays de ses grands-parents, l'Italie. Les Vitelli avaient quitté le vieux pays, pauvres et désespérés, à la recherche d'une vie meilleure. Tony voulait voir le nom des Vitelli revenir en Italie, comme symbole de leur réussite. Mais une chose est de traverser la rivière entre Queens et Manhattan, c'en est une autre de traverser l'Atlantique.

Ça c'est Tony. Tony a besoin de ce livre parce qu'il a un rêve. Et vous ? Vous vous demandez peut-être « qu'est-ce que je vais y gagner ? Qu'est-ce que je cherche dans ce livre ? Pourquoi développer mon entreprise à l'étranger ? Est-ce que j'ai vraiment envie de voir des clients étrangers se presser devant ma porte ? Est-ce que ça me rendra plus riche ou plus heureux ? Est-ce que cela fera de moi une personne meilleure ? Avec moins de ventre et moins de rides ? Qui ne ronfle plus, et qui se trouvera une compagne ? Ou peut-être aurai-je une bonne table dans le meilleur restaurant de l'au-delà ? Dois-je souffrir en lisant ce livre maintenant, pour en récolter les fruits dans une autre vie ? »

Non, lire ce livre ne fera rien de tout cela. Le lire, en fait, est probablement une perte de temps, *si vous allez en rester là*. Robert Browning (le

poète romantique anglais) a dit que « l'ambition d'un homme doit dépasser sa situation, sinon à quoi sert le ciel ? » Ce livre mettra votre ambition à votre portée, tout en vous rendant plus assuré dans votre situation. Mais lire n'est pas faire. Il faut savoir, mais ça ne suffit pas.

Alors, c'est maintenant que vous devez vous décider. Est-ce que devenir international me convient ? Est-ce la bonne voie pour moi et mon entreprise ?

Ce chapitre répond à ces questions. Parce que vous êtes sur le point de découvrir toutes les raisons pour lesquelles une PME comme la vôtre devrait regarder au-delà de ses frontières. Et voici la première raison :

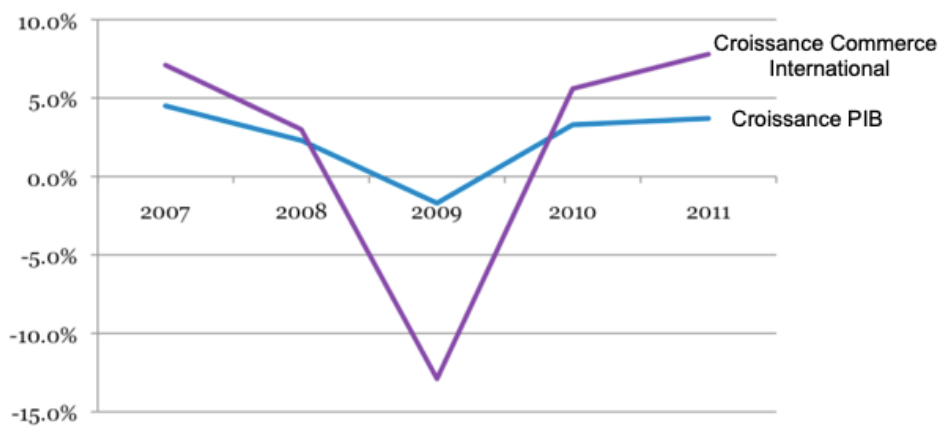
Raison n ° 1 : c'est là qu'est la croissance

Nous allons commencer par vous ennuyer avec les macro-raisons de s'internationaliser, et par vous donner des mots pour exprimer ça. Je suis sûr que ça égayera votre bavardage dans les occasions mondaines. Ça pourra aussi fournir des arguments à votre conjoint(e) et à vos banquiers pour justifier une idée absolument irrationnelle. Et ça expliquera comment Tony a démarré et fait prospérer ses *International Tattoo Salons*. (Et comment, en vous procurant plus de bonheur matériel et d'épanouissement, vous allez également accroître les miens en contribuant aux ventes de ce livre).

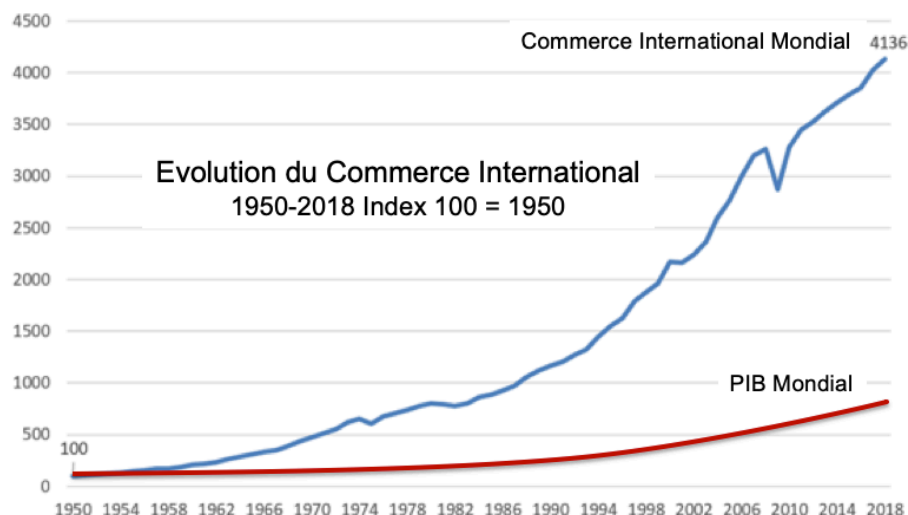
Prenons la « globalisation » : quel mot explique mieux ce que l'économie mondiale a traversé depuis la fin de la Seconde Guerre Mondiale ? C'est le mot anglais qui correspond au mot français « mondialisation », dont l'équivalent exact n'existe pas en anglais. Et « globalisation » ou « mondialisation » sont des mots qui clivent, vous êtes pour ou contre. Ce sont de tels fourre-tout qu'ils perdent rapidement tout sens précis, et du coup on peut leur donner le sens qu'on veut. Oublions donc la globalisation. Mais les « exportations » sont « bonnes », plus vous exportez, mieux vous vous portez. C'est peut-être pourquoi les chiffres des entreprises ne révèlent jamais leurs importations.

Prenons donc les exportations, ce sont de l'avis général des choses positives. Le pendant des exportations ce sont les importations. Ensemble, ils constituent le commerce extérieur. Grâce à la chute des barrières au commerce extérieur avec la création d'organisations internationales et

régionales telles que l'OCDE, l'OMC, le FMI, et l'UE, MERCOSUR, ANASE, ALÉNA, CISFTA...(on arrêtera là la liste aride des acronymes obscurs, qu'affectionnent certains fonctionnaires, ou les adeptes des GAFA, les grandes puissances numériques), le commerce mondial n'a jamais été aussi dynamique qu'aujourd'hui. Le fait est que le volume du commerce des marchandises est 20 fois supérieur à ce qu'il était en 1950. Aujourd'hui, le commerce mondial représente 60% du PIB mondial, le produit intérieur brut (qui représente votre marché local). Aux États Unis ce pourcentage est moitié moindre, et moins de 1% des entreprises américaines exportent quoi que ce soit. Le commerce mondial est en pleine croissance, alors que le PIB piétine. Même en période de vaches maigres, la croissance du commerce mondial a toujours historiquement été au moins le double de celle du PIB mondial. Six fois seulement au cours des 70 dernières années, la croissance du PIB mondial a été supérieure à la croissance du commerce international. La pire contraction du commerce international a été lors de la crise de 2008, mais ce sera sans doute pire encore avec le Covid19 en 2020.



Le graphique ci-dessous montre comment votre entreprise aurait pu se développer depuis 1950, avant votre naissance, jusqu'en 2018, si vous étiez resté chez vous (courbe du PIB) ou si vous étiez sorti dans le monde (courbe du commerce international).



Il y a donc des raisons macroéconomiques évidentes qui devraient vous pousser à regarder hors de vos frontières. Bien plus de ventes, bien plus de croissance (et la dépendance inlassable du monde sur les bons offices des organisations acronymiques et des GAFAs). Bref, ce que vous dit la macroéconomie, c'est que si vous restez chez vous, vous grandirez au rythme lent de votre marché intérieur, mais que si vous flairez les opportunités à l'étranger, vous grandirez au moins deux fois plus vite.

Raison n° 2 : c'est là que se trouvent vos futurs clients

Où cela laisse-t-il Tony The Ink ? Ses services de tatouage n'entrent pas dans le commerce extérieur. Quelques macrographiques ne vont pas convaincre son banquier (ou sa femme) de financer ses folies à l'étranger. Le commerce extérieur, comme son nom l'indique, est justement *extérieur*, et loin de nous. Les statistiques sont soit des données a posteriori, soit des chiffres qui alimentent les modèles prédictifs. Ces données intéresseront peut-être les fonctionnaires internationaux et ceux qui écrivent des thèses de troisième cycle. Mais ils ne vendront pas de tatouages.

Si le commerce extérieur n'est pas l'avenir de Tony Vitelli, alors où est son avenir ? Qui grandit deux fois plus vite que Tony dans le centre de Manhattan ? Le *marché disponible* ne croît pas deux fois plus vite. Les New-Yorkais ont toujours la même surface de peau, sauf lorsque leurs tempes se dégarnissent, ou qu'ils cèdent à la mode des crânes rasés. Disons simplement pour l'instant, au cas où cela vous aurait échappé, que le *marché* n'achète pas

de tatouages, ce sont *les gens* qui les achètent. Il y a des gens cachés quelque part derrière toutes ces statistiques et ces chiffres de marché.

Et nous ne parlons pas seulement des gens qui veulent montrer à la plage les aigles violets qui ornent leurs dos. Derrière ces données, il y a une foule de gens invisibles qui font plein de choses qui conditionnent le business de Tony sans qu'il s'en doute le moins du monde. Et ces gens n'achèteront peut-être pas ses tatouages, mais, quoi qu'en pense Tony, ce sont eux qui feront ce que sera tôt ou tard son entreprise.

Votre marché intérieur est peut-être saturé pour vous, mais pas pour les fournisseurs étrangers qui n'y sont pas encore. Ces fournisseurs regardent attentivement ce qu'il y a dans votre gamelle. Et, précisément pour cette raison, vous devriez regarder dans les leurs. Sinon, la gamelle, vous risquez de vous la prendre.

Raison n ° 3 : Pourquoi exporter ? Parce que votre gouvernement le VEUT.

PME, un autre acronyme, mais cette fois c'est juste vous, une Petite ou Moyenne Entreprise. (Les Anglo-Saxons disent SME, Small and Medium-sized Enterprises). Vous et exactement 99,7% des autres entreprises dans la plupart des pays sont des PME.

C'est quoi une PME ? Commençons par une définition précise des entreprises qui entrent dans cette catégorie. Et puis, non. Cherchez-le sur le net. Si vous lisez ce livre, une PME c'est ce que vous êtes.

Bien que la plupart des informations lues et entendues concernent les très grosses sociétés habituées à externaliser, à sous-traiter, à corrompre et à polluer dans tous les pays du monde, les PME comme la vôtre représentent la grande majorité des entreprises existantes et sont la base de l'économie mondiale. Votre gouvernement a besoin de vous. Votre PME est vitale pour son économie. C'est vous qui, par votre vote et par votre nombre, le mettez au pouvoir ou le sortez (du moins dans les pays démocratiques). Le gouvernement entretient une relation d'amour-haine avec les grosses multinationales qui se développent en se mangeant les unes les autres, en supprimant des emplois, en redistribuant leurs activités à travers le monde, et en s'attribuant la gloire et le mérite des progrès de l'économie. Mais vous, les

PME, votre gouvernement vous aime *vraiment*. Il veut que vous prospériez, mais il est souvent maladroit et mal avisé, et il dépense un argent fou pour que les PME comme vous naissent, croissent et ne meurent pas.

Pourquoi les PME sont-elles si sympathiques ? Globalement, ce sont les PME qui réalisent près des 2/3 de tous les chiffres d'affaires dans les pays de l'OCDE, et qui emploient les 2/3 de la population active dans l'économie marchande (sans compter les fonctionnaires, même s'il faut quand même tenir compte d'eux, comme on le verra plus tard). *Mais moins de 20% de ces PME vendent des produits et services à l'étranger*. Le volume des exportations augmente avec la taille de l'entreprise : les quelques grosses multinationales exportent trois fois plus que toutes les PME réunies. Aussi bien comme sous-traitants de ces grandes entreprises, que comme exportateurs à part entière, les PME sont donc de gros employeurs mais de petits exportateurs. Ce fait n'a pas échappé à votre gouvernement. Il croit que les exportations créent des PME et de la croissance. Et c'est peut-être vrai, et peut-être pas. Nous vous donnerons la réponse plus tard.

Votre gouvernement, qui ne peut pas endiguer la montée des importations de produits de masse et de technologie moderne d'Asie, sait que les PME ne peuvent pas elles non plus échapper à l'interdépendance mondiale, conséquence du fait que le commerce international croît beaucoup plus vite que la production de chaque pays. Les produits de masse ou de haute technologie et les services (de moyenne technologie) sont de plus en plus externalisés vers l'Asie. Les PME européennes et américaines se voient contraintes d'offrir des produits comportant des technologies de plus en plus avancées, qui sont associés avec des services de plus en plus sophistiqués. Mais quelle technologie avancée Tony peut-il offrir ? Comment peut-il résister aux offres des pays d'Asie qui proposent de plus en plus des forfaits complets et des services complémentaires ? Eh bien, il sait que son gouvernement soutient les PME, et Tony dit donc à son gouvernement qu'il rêve d'aller au-delà de l'Atlantique ... et son gouvernement le prend au sérieux et le reste suit rapidement. Croyez-vous que ça va vraiment se passer comme ça ?

Eh bien non, pas tout à fait. La section suivante vous dira ce qu'il a fait et ce que vous aussi vous pouvez faire, puisque Tony l'a fait. Mais finissons-en d'abord avec les raisons rationnelles d'exporter.

La meilleure raison de toutes : parce que VOUS le voulez

La raison la plus impérieuse de devenir international c'est que *vous le voulez*. Vous avez une idée de ce que vous voulez être, et comme le rêve de Tony, cette idée ne vous quitte jamais vraiment. Vous pouvez rester où vous êtes, faire ce que vous faites, mais il manque toujours quelque chose. Ce quelque chose qui manque, c'est justement ça que vous voulez. Ce *vouloir* représente près de 99 pour cent de ce que ce livre, et cette aventure, vous rapporteront. Si vous avez cette aspiration secrète de prendre le large, et si vous n'avez ni actionnaires ni conseil d'administration sur le dos, alors vous n'avez pas besoin de grand' chose d'autre. Et ce livre ne vous donnera pas grand' chose d'autre. Soyons clair : c'est un livre qui dit comment faire, pas pourquoi le faire, ce n'est pas un livre de motivation. Il est basé sur 127 cas réels d'entreprises comme la vôtre avec lesquelles nous avons travaillé au cours des 10 dernières années. Toutes sont-elles mortes et toutes sont-elles allées au ciel ? Non, mais toutes étaient comme des « cobayes » mis à votre service pour l'élaboration d'un manuel qui explique comment prendre le large (et comment ne pas le faire). Ce sont ces entreprises qui ont véritablement écrit ce livre, pas moi. Donc, si ce livre ne fonctionne pas pour vous, ne me blâmez pas. Mais, tout sérieux mis de côté, je sais que cela fonctionne, et que nous avons déjà fait toutes les plus grosses erreurs. Vous en ferez également, mais elles seront moindres et plus faciles à gérer.

Donc, si vous avez le désir, qui représente 99% de votre motivation, nous vous fournirons le 1% manquant. Nous vous ferons traverser les frontières, les mers et les airs, et nous vous dirons ce que vous devez faire lorsque vous arriverez (et avant d'arriver !). Si vous avez lu jusqu'ici, le reste est facile. Tony avait ces 99% ; lisez la suite pour découvrir comment il a géré le restant.