

# Quelle stratégie pour se développer à l'international ?

Jouer la carte de l'international est incontestablement un projet stimulant pour nombre d'entreprises françaises, mais aussi une nécessité pour s'assurer une croissance pérenne. Dans ce contexte, force est de constater que chaque année, plusieurs centaines de sociétés se lancent dans cette aventure avec des résultats souvent décevants faute de préparation (notamment pour les PME et les startups). En effet, choisir de développer ses activités dans un autre pays ne se résume en aucun cas à appliquer les mêmes méthodes que celles déployées sur le marché français. Cela nécessite une préparation minutieuse et la prise en compte de nombreuses données complémentaires. Attention donc à bien prendre en compte ces éléments avant de se lancer dans des opérations qui monopoliseront des ressources importantes (financières et humaines).

## **Maitriser l'environnement**

La première chose à faire consiste à analyser précisément le marché sur lequel on souhaite se positionner. En ce sens, il est fondamental d'aborder point par point tous les fondamentaux de ce dernier : présence de la concurrence, taux d'équipements, etc. Ces différents indicateurs permettront d'avoir une première idée sur la maturité du marché et les ressources qui seront nécessaires pour lancer ses opérations. Ainsi, à titre d'exemple, un marché où la concurrence est absente impliquera un long travail d'évangélisation qui peut s'avérer particulièrement coûteux. Bien entendu, il faut aussi prendre en considération d'autres domaines comme les spécificités culturelles, la langue, la préférence nationale ou le décalage horaire. Toutes ces composantes sont autant de signaux qui permettront de bâtir une organisation commerciale et support efficiente pour réussir son projet d'internationalisation.

## **Bien connaître la réglementation applicable**

Sur ce point, rappelons tout d'abord qu'un bon produit ou un bon service ne suffit pas. Même s'il répond à une demande ou à des usages, il est important qu'il intègre l'ensemble des caractéristiques nécessaires pour se conformer à la réglementation en vigueur. Le sujet de la gouvernance des données digitales et personnelles en est un parfait exemple. Dans le monde du numérique, ce critère est particulièrement sensible et nécessite une grande vigilance pour pouvoir proposer ses solutions sur le marché local.

## **Mettre en place une force commerciale adaptée**

À ce stade, deux possibilités existent : l'approche directe et la vente indirecte. L'approche directe est particulièrement coûteuse et aura un impact très fort sur les ressources à monopoliser dès le départ avant de réaliser le moindre chiffre d'affaires (recrutement d'équipes, formations, etc.). On notera aussi qu'il peut être intéressant de solliciter les filiales étrangères des groupes pour lesquels l'entreprise travaille déjà pour signer plus rapidement une première référence locale.

Opter pour une approche indirecte, plus tactique, permet en revanche d'accélérer le cycle de vente et de tisser des relations « gagnant-gagnant » avec des partenaires locaux déjà implantés et en

recherche de nouvelles offres pour se distinguer et renforcer leur avantage concurrentiel. Si recruter des partenaires complémentaires (pure player, généralistes, etc.) permet d'accroître son développement, il reste primordial d'accorder une place importante au pilotage de la relation commerciale. Cela passe notamment par la définition de roadmap et business plan qui présentent des moyens et objectifs « réalistes » validés par les deux parties.

Ces premiers éléments structurants doivent impérativement être traités avec la plus grande attention pour se donner le plus de chances possibles de réussir son entrée sur un nouveau marché. Une chose est sûre, quelle que soit l'approche retenue, il est important de ne pas sous-estimer les ressources à monopoliser et le temps nécessaire pour connaître ses premiers succès. C'est à cette condition que l'aventure internationale sera un réel relai de croissance pour l'entreprise.

Par Luc SANDER, Directeur des Ventes EMEA, Marketing et Alliances chez Neocase