

Traverser les frontières

Les PME et le must de l'internationalisation

Innovez. Diversifiez. Internationalisez. Tel est le message qu'a adressé le président de la FEB, Pierre Alain De Smedt, aux PME dans le numéro de novembre de forward. Mais bien que l'on ait de plus en plus conscience que l'internationalisation peut être essentielle pour l'avenir des entreprises, il semblerait que de nombreuses PME aient peur de déployer des activités au-delà des frontières. Pourtant, un plan mûrement réfléchi et des choix conscients peuvent mener loin. Nous analysons dans ce dossier ce qui peut assurer le succès du business international et nous proposons quelques astuces et conseils recueillis auprès d'experts et chefs d'entreprise.

TEXTE **POL BRACKE**
PHOTO **LIZA VAN PRAET**

Dans ce dossier

Planification, temps et focus

Les conditions d'un succès international

Stratégie perso

Tal : "Trouver des partenaires qui irradient l'enthousiasme"

Stùv : "Bien évaluer les spécificités des nouveaux marchés"

Z-projects : "Trouver de la force dans ses propres idées"

forward
fwd





Planification, temps et focus

Les conditions d'un succès international



© Thierry Strickaert

René Branders (FIB)

De nombreux pays offrent des informations standard et des services axés sur la promotion de l'exportation, comme la participation à des foires et à des missions commerciales. Mais il ne semble pas évident, dans le contexte du business international, de prodiguer des conseils spécifiques adaptés aux besoins des PME. forward aborde, conjointement avec Peter Demuyne (Agoria) et René Branders (FIB), quelques questions prioritaires et pièges principaux.

TEXTE **POL BRACKE**
PHOTO **THIERRY STRICKAERT, AGORIA**

“Je déconseillerais l'Inde en tant que première étape vers l'internationalisation”

René Branders (FIB)

Rédiger une sorte de mode d'emploi général du business international est impossible compte tenu de l'étendue du contexte : passe-t-on à l'international pour acquérir une part de marché, en raison du rapport coût-efficacité (des bas salaires, par exemple), pour des raisons de sourcing (être plus proche des matières premières ou d'une main-d'œuvre disponible plus importante et plus adaptée), ou parce qu'il s'agit de l'unique moyen de se développer ? La réponse à ces questions fait déjà en soi la différence au niveau de la stratégie à choisir. La nature du produit ou du service proposé joue bien sûr également un rôle, ainsi que le secteur d'activité et le pays où l'on souhaite investir.

Porter toutes ces variables en compte débouchera principalement sur des généralisations vides de sens. Cela ne signifie pas pour autant que les PME ne doivent compter que sur elles-mêmes. **Peter Demuyne**, directeur International Business d'Agoria, lance dès lors un appel aux PME : “Il faut oser faire appel à des personnes et à des organisations qui ont développé une certaine expertise en la matière. Il est en effet souvent possible d'obtenir auprès de collègues, de fédérations et de services publics des informations sur mesure très utiles, qui vous évitent de devoir réinventer l'eau chaude”.

C'est, notamment, la raison pour laquelle Agoria a développé une activité internationale qui se veut complémentaire de l'offre de Flanders Investment & Trade et de l'Awex (voir encadré), entre autres. Un tour de table a appris à Agoria que les PME ont surtout besoin d'une caisse de résonance stratégique et de personnes dotées d'une expérience internationale capables de seconder les chefs d'entreprise dans la prise de décision en matière de business international (Agoria possède à cet égard un site communautaire actif sur lequel les PME peuvent échanger des idées et des expériences).

‘Quelque chose en plus’

Peter Demuyne estime que le manque de définition de l'emploi du temps, de focus et de planification est la raison principale pour laquelle les PME éprouvent des difficultés à définir une politique internationale. “Lorsque l'on veut faire des affaires à l'international, il faut vouloir y investir du temps. Pour certaines PME, la gestion internationale est toutefois quelque

chose qui vient en supplément, que le CEO ou le Sales Manager 'prend en plus'. Autrement dit, cette question n'est pas, en termes d'investissement en temps, considérée comme un élément stratégique."

René Branders, directeur général de FIB et président de la Commission PME d'Agoria, approuve : "Il faut accorder du temps à une personne, dans la structure de gestion de l'entreprise, pour se concentrer sur le processus d'internationalisation. Cette personne doit analyser en profondeur le potentiel des nouveaux marchés. En effet, ce n'est pas parce que l'on parle beaucoup d'un jeune marché en croissance qu'il s'agit toujours d'un marché intéressant".

René Branders renvoie à cet égard à la Chine, où le boom économique est selon lui terminé. Il n'est pas non plus particulièrement enthousiaste à propos de cet autre grand marché qu'est l'Inde : "L'Inde est souvent citée comme un pays qui présente de nombreuses opportunités d'affaires, mais il s'agit selon moi de l'un des marchés où il est le plus difficile de réussir, en raison de sa complexité culturelle. Je déconseillerais dès lors l'Inde en tant que première étape vers l'internationalisation".

Il voit surtout des opportunités dans des pays tels que le Pérou, la Colombie ou le Guatemala. "Ces pays latino-américains jou- >



“Une croissance du chiffre d'affaires international a souvent un effet positif sur l'emploi au niveau national”

Peter Demuyneck (Agoria)



- > issent d'une mauvaise réputation en raison de leur passé, mais de nombreuses choses y évoluent de manière positive." Il cite également la Corée du Sud comme un marché assez transparent au potentiel important.

INTERNATIONAL BUSINESS DEVELOPMENT CLUBS

Agoria a élaboré une stratégie pour aider les PME à réaliser leur gestion internationale. La fédération offre une expertise spécifique en matière de problématique douanière et sur des aspects fiscaux, juridiques ou sociaux, ainsi qu'un lobbying et un soutien pour apprendre à faire face aux problèmes typiques rencontrés pour accéder à certains marchés (p. ex. la propriété intellectuelle en Chine, la corruption en Russie, le système fiscal complexe et onéreux au Brésil, etc.).

Agoria aide également les PME à trouver des clients. Cet appui ne se fonde pas sur l'aspect géographique, mais sur une approche de marché, comme le secteur des grands travaux d'infrastructure, le marché du pétrole et du gaz, ou les grands événements internationaux (Coupe du monde de football, Jeux Olympiques). Agoria a créé pour chacun de ces marchés (ainsi que pour d'autres) un club d'exportation comptant 20 à 100 entreprises membres maximum, où l'on peut faire du networking et échanger des expériences. Les clubs font aussi conjointement la promotion des atouts des entreprises membres à l'étranger. Ainsi, BP a, entre autres, été approchée pour savoir quels grands projets sont en chantier, et des contacts ont été établis avec la fédération russe de football concernant de prestigieux travaux d'infrastructure. On espère ainsi concrétiser la participation de PME belges à ces projets. ◀

Plan précis

Un plan précis fait aussi souvent défaut aux PME. "Les PME qui réussissent à l'international ont en commun de développer une vision claire et de se baser sur un business plan écrit définissant le potentiel du marché sur lequel elles souhaitent percer", affirme Peter Demuyck. Selon lui, les PME omettent parfois d'opérer des choix conscients bien définis et de se focaliser. "Il vaut mieux opter pour un marché étranger précis de manière très réfléchie que miser sur plusieurs chevaux en même temps." Mais une focalisation implique également d'organiser la gestion d'entreprise de manière telle que des moyens humains et financiers soient disponibles pour développer la stratégie internationale avec soin.

Un élément indispensable de cette stratégie est l'exploration du marché sur place. Se rendre plusieurs fois sur le terrain n'est certainement pas un luxe, estime Peter Demuyck, à l'avis duquel se range René Branders : "La réussite de vos affaires dépend véritablement de la connaissance et de la compréhension du potentiel du marché et de la culture locale. Je considère la culture au sens large : coutumes, valeurs, goûts, etc. Pour apprendre à connaître ces aspects culturels, il est non seulement nécessaire de s'entretenir avec des partenaires d'affaires potentiels, mais il faut aussi goûter sur place à la vie de tous les jours. Très concrètement, si vous prenez un taxi, parlez avec le chauffeur, demandez-lui de vous raconter son pays."

Selon René Branders, les Belges qui vivent dans un pays qui abrite diverses communautés culturelles, ont la faculté d'écouter les signaux culturels et de s'y adapter. "D'autres Européens nous envient. Les Néerlandais, les Français ou les Allemands arrivent généralement avec leur propre modèle sur le marché et ce, quelles que soient les particularités de celui-ci." René Branders estime dès lors que les PME belges peuvent adopter une attitude plus indépendante et plus assertive.

Survivre

En 2009, le professeur d'université Leo Sleuwaegen et le Drs. Jonas Onkelinx ont constaté dans un rapport réalisé pour le Flanders District of Creativity que faire des affaires à l'international augmente les chances de survie des entreprises. Peter Demuyck adhère à ce constat et ajoute que les PME sont de plus en plus conscientes du fait que leur survie

dépend souvent de leur activité au niveau international. "En outre, une croissance du chiffre d'affaires international a souvent un effet positif sur l'emploi au niveau national". ◀

INTERNATIONAL BUSINESS ACADEMY

La Chambre de commerce internationale (ICC) prépare actuellement un nouveau programme de formation qui se concentre sur la gestion des affaires internationales. Le début de la formation est prévu en septembre 2012. L'International Business Academy, c'est le nom du programme, s'adresse aux managers et aux cadres exécutifs qui assument des responsabilités internationales, tels que les export managers, international supply chain managers, international finance managers, juristes d'entreprise, responsables

de fédérations, autorités entrant en contact avec le business international, etc. Le programme, intégralement donné en anglais, combine des sessions pratiques avec une structure théorique approfondie et rassemble à cet effet une foule d'experts renommés. Le programme comprend huit modules étalés sur une année universitaire entière. Les modules englobent des thèmes tels que l'analyse de marché, la gestion du risque financier, la propriété intellectuelle, les droits de douane, les assurances, etc. ◀

Plus d'info : info@iccwbo.be - 02/515.08.44



Stratégie perso

Des PME au focus international

Faire des affaires à l'international englobe de nombreuses variables, dépendant du produit, du marché que l'on souhaite conquérir, de la raison pour laquelle on se tourne vers les marchés étrangers, etc. Nous présentons ci-dessous trois PME qui, chacune à leur manière, repoussent les limites.

TEXTE **POL BRACKE, FLORENCE DELHOVE**
PHOTO **TAL, Z-PROJECTS**

Tal: "Trouver des partenaires qui irradiant l'enthousiasme"



“Il arrive que l'on soit moins critique lorsque l'on doit, sous la pression, développer rapidement un marché”

Karel Festjens (Tal)

Le prestigieux grand magasin Harrods a choisi, en octobre dernier, le fabricant belge d'appareils d'éclairage architectural Tal pour concevoir l'éclairage de deux nouveaux départements. Bien que

Tal existe depuis 20 ans déjà et jouisse d'une solide réputation, surtout auprès des architectes, l'entreprise considère cette nouvelle mission comme une opportunité unique de se profiler définitivement au niveau international. Tal, qui emploie quelque 35 personnes à Pittem, en Flandre occidentale, n'en est toutefois pas à son coup d'essai en matière de business international. L'entreprise a déjà reçu plusieurs prix (dont le prix Henry Van De Velde et le prix Design Plus) et réalisé d'importants projets pour l'Al Ain Mall à Abu Dhabi et le Musée olympique de Barcelone, entre autres. Ces commandes ne lui ont pourtant jamais permis de réaliser une véritable percée internationale. Le directeur général de Tal, **Karel Festjens**, explique : “À vrai dire, nous avons toujours exporté plus de produits que nous n'en vendons sur le marché belge. L'une des pierres d'achoppement est que nos produits sont plus connus que l'entreprise elle-même. Nous avons, en outre, souvent participé à d'importants projets internationaux, mais nous ne représentons généralement qu'une partie d'un plus grand ensemble. La situation est différente en ce qui concerne le projet Harrods : Tal est à présent responsable de l'exécution complète du projet, ce qui est susceptible de booster notre notoriété. Un autre avantage est qu'il y a à Londres de nombreux cabinets d'architectes actifs au niveau mondial, ce qui nous permettrait, grâce au projet Harrods, d'avoir un pied dans la place et de développer nos activités internationales.”

Simplicité

Tal ne laisse d'ores et déjà rien au hasard : l'entreprise s'emploie activement à renforcer l'équipe restreinte de trois personnes qui représente Tal en Angleterre. “Nous souhaitons, en effet, réaliser des investissements supplémentaires en vue de croître plus rapidement.” Tal opère au Royaume-Uni et en France au sein d'une joint venture constituée d'organisations locales. On n'est jamais assez consciencieux dans le choix de ses partenaires et de ses distributeurs, assure Karel Festjens : “Trouver un partenaire qui dispose d'un réseau solide ne suffit pas, il doit aussi irradiant l'enthousiasme lorsqu'il vend vos produits. Cela peut paraître évident, mais il arrive que l'on soit

moins critique lorsque l'on doit, sous la pression, développer rapidement un marché.”

Le directeur de Tal plaide aussi pour la simplicité dans le cadre de la conquête de marchés étrangers : “Veillez à ce que votre communication soit simple et univoque, y compris dans les détails : une adresse e-mail simple, un numéro de téléphone local, même en cas de renvoi automatique vers le siège en Belgique, etc.” ◀

Stûv: “Bien évaluer les spécificités des nouveaux marchés”

Au cours de ces dix dernières années, Stûv a conquis le marché international. L'entreprise namuroise, fondée il y a 28 ans, conçoit, fabrique et vend des poêles à bois et des foyers au design raffiné. L'évaluation correcte des spécificités de chaque nouveau marché est à la base de ce succès. L'entreprise s'est lancée dans l'exportation il y a une dizaine d'années. Elle était consciente de disposer d'un produit très innovant à un moment où l'on utilisait encore en ma-

rité de vieux poêles à bois. “Notre gamme de produits se concentrait sur le bois en tant que combustible, et nous ne souhaitons pas nous diversifier à ce niveau. Nous avons dès lors choisi, pour notre développement, de diversifier nos marchés”, dit **Jean-François Sidler**, directeur général de Stûv. L'exportation représente 75% des activités de l'entreprise, qui vend ses produits dans près de 20 pays, principalement en Europe continentale. “Nous avons opté pour la théorie des cercles concentriques : d'abord les pays voisins, pour rayonner ensuite plus loin. Notre marché le plus éloigné est le Canada”, précise le directeur général. Une approche privilégiée tant pour des raisons de proximité culturelle et géographique, que normative. Car les différences de normes exigent des adaptations, parfois dans toute la chaîne logistique.

Structurer la croissance

La demande importante d'un type de chauffage plus écologique, mais aussi l'évolution internationale, sont clairement apparues dans les résultats. Le chiffre d'affaires a plus que doublé en cinq ans, passant de 10 millions EUR en 2006 à 26 millions EUR en 2010. Le personnel a également connu une croissance importante. Stûv compte aujourd'hui 120 collaborateurs. “Il est difficile de structurer cette croissance. Cela demande beaucoup d'énergie au sein même de l'entreprise, mais moins sur les marchés. Ce qui est susceptible, en ce sens, de freiner le développement”, précise Jean-François Sidler. Il souligne également qu'une approche proactive est nécessaire, et ce, principalement pour ce qui est de >

“Nous avons opté pour la théorie des cercles concentriques : d’abord les pays voisins, pour rayonner ensuite plus loin”

Jean-François Sidler (Stûv)

> l’identification des pays que l’on souhaite approcher. L’AWEX s’est révélée un bon partenaire. “Cette agence nous a soutenus aussi bien pendant notre prospection que pour la constitution de notre réseau de distributeurs.” Selon Jean-François Sidler, il est également très important qu’une PME puisse réagir aux particularités du marché qu’elle vise en étant présente sur place ou en travaillant avec un partenaire local. “Pour des marchés au potentiel plus limité, nous travaillons avec des importateurs. Nous y sommes ainsi représentés par une structure d’une certaine ampleur, qui ne se justifierait pas si nous devions la développer nous-mêmes”, conclut-il. ◀

Z-Projects: “Trouver de la force dans ses propres idées”

Z-Projects est une petite entreprise, créée il y a un an et demi, qui se spécialise dans le nettoyage et la désinfection d’instruments médicaux. Z-Projects

tente de se profiler dans cette niche en se concentrant sur le nettoyage ultrasonique. Basée sur la propagation de vibrations sonores à haute fréquence dans un milieu conducteur, tel qu’un liquide spécial, l’énergie ultrasonique assure un nettoyage en profondeur, sans griffes et sans devoir broser. Selon **Nancy Steenbakkers**, cogérante, la technologie est complexe et difficile à maîtriser. Ce fut l’un des arguments qui l’ont poussée à rejoindre l’‘Erasmus pour jeunes entrepreneurs’, un programme d’échanges qui offre la possibilité de se former pendant une certaine période auprès d’une PME dans un autre pays de l’UE et d’acquérir des compétences au contact d’entrepreneurs de PME expérimentés (voir encadré). Le séjour est partiellement financé par l’UE. Celle-ci collabore avec quelque 170 organisations locales ou régionales (telles que des Chambres de Commerce). La gérante de Z-Projects considère le projet Erasmus comme un investissement très utile et instructif : “Cela facilite nettement la recherche d’autres fabricants et permet d’apprendre à mieux connaître le marché et de développer d’ores et déjà un réseau en dehors des frontières nationales”.

Produit qualitatif

Nancy Steenbakkers est pour quelques mois l’invitée de Trusc Medisound, une entreprise néerlandaise établie à ‘s Hertogenbosch qui déploie des activités comparables. “J’y suis considérée comme une partenaire à part entière, plutôt que comme une stagiaire qui fait un bout de chemin avec eux. Dans notre cas, il s’agit, en outre, d’une situation win-win : non seulement nous échangeons des connaissances, mais l’entreprise d’accueil a également trouvé par notre intermédiaire un canal de distribution en Belgique.” Selon Nancy Steenbakkers, l’expérience Erasmus permet de bénéficier d’un regard neuf sur le business. “On acquiert très rapidement des connaissances spécialisées, que plusieurs années passées sur les bancs de l’école ne réussissent que très difficilement à inculquer.” Et bien que Z-Projects ne souhaite pas directement se lancer au niveau international, sa gérante est très motivée pour préparer le terrain de manière progressive. Il y a, selon elle, plus qu’assez de potentiel : “En termes de technologie de nettoyage, on utilise encore dans le secteur de la santé – mais pas seulement là – des méthodes vieilles de 40 à 50 ans. Nous espérons donc pouvoir y amorcer un processus de modernisation.” Elle s’appuie sur un principe évident – qui peut servir de très bon conseil pour les collègues chefs d’entreprise qui souhaitent se développer au niveau international : “Il me semble indiqué de se concentrer sur un produit spécifique et qualitatif propre. Il faut ensuite trouver de la force dans ses propres idées et ne pas trop regarder chez le voisin”. ◀

ÉCHANGE EUROPÉEN POUR ENTREPRENEURS

Le programme ‘Erasmus pour jeunes Entrepreneurs’ est un programme d’échanges européen qui s’adresse aux gérants de PME désireux d’acquérir une expérience internationale et qui travaillent à cet effet pendant une certaine période – maximum 6 mois – dans une PME à l’étranger. Les managers invités apprennent ainsi à connaître les particularités des marchés étrangers, à la lumière d’éventuelles futures activités internationales.

Le projet est financé par la Commission européenne et est actif dans quasi tous les pays de l’Union européenne. La CE peut compter à cet égard sur le soutien de 170 organisations intermédiaires locales, régionales et nationales, telles que les Chambres de Commerce. Jusqu’à présent, plus de 3.700 entrepreneurs (entreprises d’accueil et ‘stagiaires’) se sont engagés dans le projet. ◀

Plus d’info : www.erasmus-entrepreneurs.eu



“Il me semble indiqué de se concentrer sur un produit spécifique et qualitatif propre”

Nancy Steenbakkers (Z-Projects)