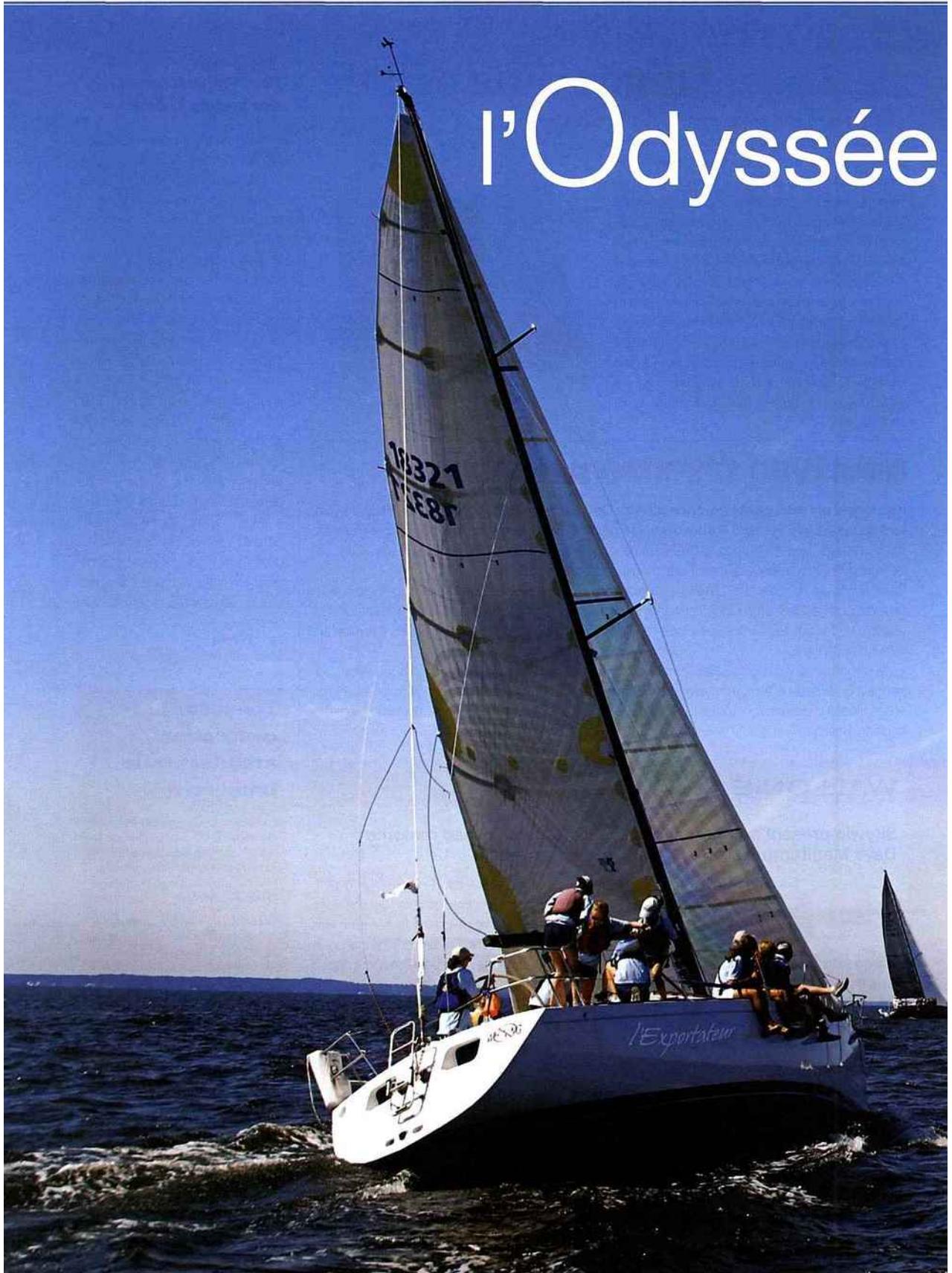




l'Odyssée de l'international : LES EXPORTATEURS TÉMOIGNENT



DE LEURS AVENTURES

de l'international

Ils ont planté le drapeau de leur entreprise dans plusieurs pays du monde. Ils ont triomphé de leurs concurrents chinois, américains ou allemands, ils ont, à leur retour, partagé leur succès avec leurs équipes, des techniciens aux commerciaux, après avoir échangé les derniers mails de confirmation avec leurs clients étrangers. Ils ont ri de leurs aventures quelquefois cocasses et inattendues. Ils peuvent se vanter d'avoir pris un grade en expérience chaque fois qu'ils reviennent d'un pays étranger. Ils sont déjà en train de préparer leurs prochaines aventures car la réussite d'un exportateur s'anticipe. L'export c'est un investissement de l'ensemble de l'entreprise et des responsables export en particulier. Le dernier pays visité est-il stratégique pour l'entreprise ? Alors il exige sans doute une adaptation du produit, de sa présentation, de son emballage, de la façon de faire. Il faut savoir s'il existe des contraintes réglementaires, de quels spécialistes s'entourer, connaître l'essentiel de l'environnement des affaires. Il n'y a pas de temps à perdre car la concurrence mondiale n'est pas un vain mot et le one-shot n'est pas permis. Aussi il est nécessaire d'investir en argent et en temps, d'entretenir les relations, de retourner sur place, de cultiver le relationnel, de partager la vie locale.

Le secret de la réussite, c'est évidemment la passion et l'enthousiasme, mais aussi la patience et la préparation méticuleuse des actions entreprises.

Ci-après, nous dressons quelques portraits d'exportateurs qui ont réussi. Tous ont des conseils particuliers et des exemples à donner, mais tous sont prêts à témoigner que leurs aventures qui quelquefois ressemblent en tous points aux péripéties de l'Odyssée d'Ulysse sont non moins dangereuses et souvent aussi inattendues dans leurs rebondissements.

De même qu'on peut lire les « conseils aux voyageurs » sur le site de la Maison des Français de l'étranger, voici des retours d'expérience et conseils délivrés à l'attention de toutes les entreprises qui se battent pour trouver des marchés à l'étranger, non pas seulement dans le but de suivre les incitations du gouvernement et contribuer aux chiffres du commerce extérieur, mais surtout pour améliorer leurs marges, assurer leur réputation et devenir une référence auprès de leurs clients potentiels repérés et cultivés par avance.

Nicole Hoffmeister

Dans cet épisode, entretiens avec

Xavier Bessard, ROZENBAL

Dominique Bouvier, STRAND COSMETICS EUROPE

Gery Divry, AXAIRES

Thierry Satge 

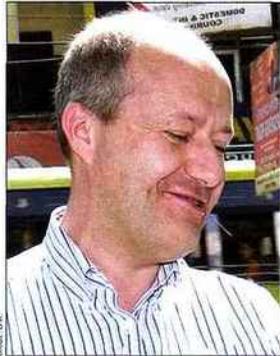
Jean-Baptiste Yvon, EFI AUTOMOTIVE

Olivier Dolbeau, FRANCE AIR

Thierry Ceyras, QUALIAC

Thierry Regond, SUNAERO

Les tribulations d'un directeur export



Sans passion, sans empathie, pas de réussite possible

Côte-d'Ivoire, Cameroun, Gabon, Nigeria, en l'espace de 8 jours, impossible de joindre **Xavier Bessard** pour lui faire raconter ses aventures. Ce directeur de l'international et associé de **Rozenbal**, fait ce métier depuis 15 ans. Cette semaine, il parcourt l'Afrique et le Maghreb. La semaine prochaine, il va prendre la direction de la Russie. En attente entre deux vols, pour

aller de Libreville à Port-Gentil, il avoue s'énerver de temps en temps : « *les horaires ne sont jamais respectés, c'est insupportable...* » mais si vous lui demandez pourquoi il continue à passer sa vie à l'international avec toutes les contraintes qui lui pèsent, il vous répond que les relations humaines sont tellement satisfaisantes et porteuses de business que c'est indispensable pour stimuler les distributeurs, pour sentir les tendances, comprendre les changements dans les habitudes de consommation.

La solitude du coureur de fond

« *Avec ses 250 jours par an en voyage et plus de 80 pays visités, il s'est construit une expertise terrain inégalée. Il y a beaucoup de pays où je ressens le déclin du plaisir de travailler avec mes interlocuteurs étrangers. La solitude du coureur de fond, je la ressens au niveau de la prise de décision, même si je suis en lien permanent avec le siège.* » Certes l'exportateur est au cœur des mutations des villes et des pays qu'il traverse, et c'est une grande satisfaction pour un passionné comme **Xavier Bessard**, mais les astreintes liées aux absences sont lourdes à supporter pour la vie de famille.

La grande distribution, témoin de la mondialisation

La société **Rozenbal**, spécialisée dans la production et la distribution d'articles de ménage, affiche une saine croissance : 65 millions en consolidé. Une organisation mondiale : des usines en France, en Pologne, en Italie, en Espagne, en Chine, un partenaire au Sri Lanka, tous produisant des articles rassemblés dans un immense dépôt de 16 000 m² à Avignon d'où ils partent vers 80 destinations dans le monde, le tout nécessitant une automatisation réfléchie. « *J'ai découvert par hasard la grande distribution. C'est un secteur passionnant qui innove en permanence. Les acteurs bougent, il faut une grande capacité d'adaptation. Je rencontre de grands acheteurs habiles dans leur jeu stratégique et aussi, la plupart du temps des gens de terrain. Souvent je mets en place un réseau autour d'un partenaire local qui s'occupe de négocier localement, comme sur les « marchés populaires » comme au Bénin ou au Nigeria.* »

Dans d'autres marchés d'Afrique comme en Côte d'Ivoire, au Gabon, la grande distribution est très moderne, même si les attentes aux aéroports finissent par être extrêmement pesantes.

D'un pays à l'autre tout est différent

En Inde, le problème est que chaque état a sa réglementation, ses taxes. Tous les états sont indépendants. De plus, l'élection de cette année, avec la famille Gandhi qui dirige le parti du Congrès, la plus ancienne formation politique de l'Inde, bloque toutes les décisions pour le moment. « *Je pense même que les distributeurs étrangers qui ne s'appuieraient pas sur un local, n'ont aucune chance de se positionner. Les investissements de Auchan, Carrefour et même Walmart restent très réduits. On est en situation d'attente.* »

Le marché russe est immense et très compliqué mais il y a un énorme potentiel. « *C'est intéressant au niveau humain car leurs liens avec la France sont très forts. Quand il y a de la confiance entre les partenaires, tout va bien, mais c'est très long à obtenir. Auchan qui avait très bien réussi, a commis l'erreur de s'orienter vers le discount. Or aujourd'hui, les distributeurs s'orientent plutôt vers une politique de marques.* » A noter que même en Sibérie, il y a un pouvoir d'achat important et même si la dévaluation du rouble entraîne beaucoup de difficultés, il y a aussi de l'intérêt pour les marques dans cette région. Même recommandation qu'en Inde : il faut s'appuyer sur une société locale. Ce qui compte c'est d'être présent sur le long terme. Les Allemands l'ont bien compris et ils ont une réussite totale. La recommandation est d'abandonner l'idée de faire des ventes one-shot mais plutôt monter des gammes de produits spéciaux. « *Mais bien se rappeler que les relations ne se limitent pas au travail...* » recommande **Xavier Bessard** qui s'apprête à repartir en Russie et au Kazakhstan. « *Nous avons ouvert à nouveau l'Irak il y a 3 ans, grâce à notre partenaire jordanien, qui comme l'ensemble des Jordaniens, investit beaucoup en Irak.* »

L'herbe est-elle plus verte ailleurs ?

Xavier Bessard a écrit un livre intitulé « *L'herbe est-elle plus verte ailleurs ?* » où il raconte ses aventures sans tabous et fait part de ses passions pour ses interlocuteurs à l'international. Si vous êtes prêts à partager les tribulations d'un directeur export, lisez-le. Il est paru aux éditions l'Harmattan et ne cache ni les risques, ni les succès de ce métier. **A savoir, pour ceux qui sont motivés par l'international, Rozenbal recrute : comme vous pouvez l'imaginer, il ne faut pas avoir froid aux yeux, aimer les contacts, se faire plaisir dans le travail et aborder l'ouverture au monde avec enthousiasme.**

Nicole Hoffmeister

Entretien avec **Dominique Bouvier, STRAND COSMETICS EUROPE**

Ensemble: le mot d'ordre pour gagner la bataille de l'export

« Un travail acharné, l'instinct de survie, un peu de chance, de bonnes rencontres, et surtout **la solidité d'une relation de confiance forte entre nous tous dans l'entreprise, et beaucoup de patience** »



Crédit : Strand Cosmetics Europe

Pour Dominique Bouvier, Présidente du Directoire de Strand Cosmetics Europe, l'aventure de l'export a commencé en 1980 avec le rachat de la société Strand Cosmetics à des Américains, quand elle s'est trouvée à la tête d'une société étrangère qui avait déjà une clientèle américaine, libanaise, russe, mais ces relations convenues ne suffisaient pas à cette femme directe et déterminée avec son tempérament d'entraîneur sportif et son goût du leadership.

Par chance, elle rencontra Marcel Vermorel, enseignant à l'EM Lyon, spécialiste de la Chine, et on peut le dire gourou des cosmétiques. C'était dans les années 90 et ce fut le départ d'une vraie aventure à l'export pour la pharmacienne qu'était Dominique Bouvier. Et pourtant les conseils de Marcel étaient simples : « *il faut regarder tes clients avec les yeux de l'amour et leur vendre ce qu'ils aiment* ». Leçon difficile à apprendre mais bien retenue par Dominique qui, avec son caractère bien trempé, avait toujours tendance à imposer ses choix : la société imagina ses collections de produits pays par pays, en tenant compte des habitudes, des besoins de ses prospects. « **Ce qui nous a fait gagner, c'est d'avoir appris à nous intéresser aux goûts et aux cultures de chaque pays, à entrer dans la compréhension attentive de leur façon d'exprimer la beauté.** Cela nous a conduits de ce fait à travailler prioritairement avec tous les pays qui ont la culture de la beauté, comme le Brésil, les pays d'Asie, où le

paraître compte dans les relations sociales. C'est là qu'on a été chasser » se souvient-elle, dévoilant l'un de ses secrets : « **la réussite à l'export, c'est bien sûr de l'organisation, de la technique, de bons produits, mais surtout une vraie attitude empathique pour les autres, vouloir apprendre des autres. Le bon vendeur, c'est celui qui se met à la place du client** ». Strand Cosmetics a grossi, s'est structurée, a 120 marques à son actif diversifiées entre 60% pour le maquillage, 40% pour le soin et peut se vanter d'avoir fabriqué 700 tonnes de produits et conditionné 8,6 millions d'unités : 147 personnes, près de 21 Millions de chiffre d'affaire en croissance permanente, 28 pays livrés en direct. Belle réussite pour Dominique Bouvier qui a reçu la Légion d'honneur, sans nul doute parce qu'elle a su faire confiance à ses équipes, à ramer avec tout le monde avec acharnement, parce qu'elle pu entrer dans la compétition mondiale avec des gens qui partagent la même conviction qu'elle et qui font la force de la société...

Elle ne cache pas son admiration pour ses équipes majoritairement féminines (67% de femmes), une moyenne d'âge de 40 ans qu'elle décrit elle-même

comme des collaboratrices courageuses qui ont pris sa place pour répondre avec agilité aux demandes de l'Asie, du Moyen Orient, de l'Europe de l'Est, du Nord : « *elles ont pris le relais, se lèvent tôt, gèrent leurs familles, leur emploi du temps, les décalages horaires, courent pour attraper les connections, avec leurs valises au bout des bras et leur blackberry à l'oreille* ».

Et pourtant, tout n'est pas si facile, notamment en ce qui concerne la réglementation, notamment le règlement européen, qui exige une norme Iso 22716 « *On n'arrive pas à obtenir de certification de cette norme de notre agence de la santé* » tempête Dominique Bouvier « *et pourtant je suis pharmacienne et je pourrais faire ma certification moi-même. Le ministère en charge de notre activité est insuffisant pour nous, exportateurs. Pour passer la douane et vendre à l'étranger, on pourrait attendre un minimum de soutien de notre ministère de tutelle...* ».

« *Pour l'export, on jouit de la réputation des grandes marques françaises. Mes marques de luxe sont mon meilleur vivier mais nos marges de petite entreprise sont tellement faibles par comparaison avec celles des grands noms de la cosmétique c'est renversant!* »

s'exclame D. Bouvier qui n'est pas ravie non plus des comportements de la grande distribution : « *il n'y a pas de parole sur les marques propres de la grande distribution. La centrale nous fait passer par des trous de souris. Ils sont tellement puissants...* ». Et puis, le Made in France est concurrencé par le Made in China, Made in Korea et bientôt Made in India. « *Pour nous, nous avons plein d'atouts à faire valoir, notre savoir-faire toujours renouvelé, des produits qualitatifs et de plus en plus attractifs, une innovation scientifique couplée avec une garantie sanitaire et conforme aux exigences européennes très strictes, une équipe de quatre pharmaciens, des coloristes, des ingénieurs qui donnent confiance au client et savent le fidéliser en faisant du Made in France intelligent...* ».

Strand Cosmetics met de côté un budget réservé pour offrir chaque année des voyages aux salariés de l'usine pour les entraîner dans la course à l'international menée dans l'entreprise. Evidemment, il faut au minimum parler l'anglais. « *Mais à leur retour, ils sont de vrais témoins convaincus de l'évidence d'ouverture au monde auprès des collègues* » commente Dominique Bouvier non sans satisfaction.

Nicole Hoffmeister

Entretien avec **Gery Divry, AXAIRES**

Se regrouper entre entreprises complémentaires pour assumer la démarche export

**Ne pas partir seul à l'export, savoir s'allier avec les bons partenaires
Se tenir informés en permanence. Ne pas hésiter à créer le
besoin sur les marchés où votre produit n'existe pas**

Maghreb, pays du Golfe, Afrique francophone ont été dès le départ les terrains de jeux favoris de **Axaires**, spécialisé dans l'architecture hospitalière et l'optimisation des projets de santé. **Gery Divry**, pdg de la structure, s'est très vite aperçu qu'il y avait un marché parallèle sur place qui obligeait à être le plus souple et le plus innovant possible pour faire valoir son offre face à ses concurrents. Or il y a énormément d'opportunités à saisir sur ces marchés.

Mais travailler à l'export exige des démarches longues et multiples, impossibles à assumer par un seul cabinet d'architecte. D'où la création en mars 2013 d'un GIÉ regroupant tous les métiers nécessaires à la bonne réalisation de ces établissements de santé. **Medi projet**, le GIÉ regroupe donc autour de Axaires, Amo partenaires qui assume la partie programmation, In Fine, l'agence d'architecture spécialisée, Beming, le bureau d'études techniques pour l'électricité, la ventilation, l'aération.

« Cela fait une équipe de 80 personnes qui répondent à toutes les exigences métiers nécessaires. Il n'y a pas beaucoup de groupements français qui soient constitués comme nous de spécialistes de la santé ». **Gery Divry** ne cache pas que la gestion d'un GIÉ est lourde : « on a tous des sociétés à faire tourner, des agendas complexes à gérer.

Il faut aussi assumer les tâches administratives ». Mais c'est la seule chance de se positionner à l'étranger. Maintenant que Medi-projet peut mettre en route une démarche export bien organisée, les dirigeants des 4 structures doivent participer et se déplacer pour avoir une vision commune des marchés qu'ils visent.

Etre suffisamment agile pour s'adapter rapidement aux différents marchés

« On vise le Moyen Orient où les relations d'affaires se font à l'anglo-saxonnes. Notre expertise les intéresse mais on est d'emblée concurrencés par les grosses structures qui ont d'énormes forces de frappe ». ...La décision des quatre associés de Medi-projet a été de se concentrer sur les petits hôpitaux de 100 à 200 lits. « Nous avons une bonne vision de l'optimisation de ces petites structures de style clinique ».

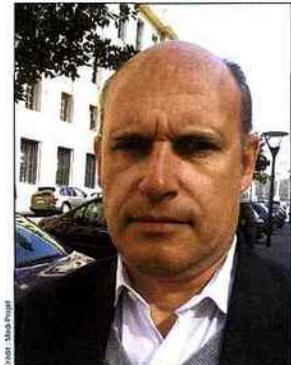
Un travail de pédagogie pour créer le besoin sur un marché donné : le cas de la stérilisation « Une autre de nos spécialités est la stérilisation centrale. Cette spécialité n'existe pas encore à l'étranger. Et pourtant il est nécessaire de diminuer le risque infectieux... ». Il faut faire évoluer les mentalités. Pour lancer un nouveau produit, un nouveau concept, il faut que les acheteurs potentiels éprouvent le besoin de l'acquiescer. « S'ils se disent que cela

créera du business et leur donnera un plus, on peut en commun faire bouger les réglementations ».

Se faire connaître par tous les moyens

D'abord avoir un bon site internet traduit dans plusieurs langues. Pour augmenter l'impact de notre site, nous avons investi dans l'achat de mots clefs : la majorité de nos contacts arrive par internet. Nous avons pu repérer que c'était l'Algérie qui arrivait en premier dans les contacts depuis la libéralisation du marché des cliniques privées. Participer aux grands salons mondiaux.

« On a participé cette année à Hospital Build à Dubai, à Health Facilities Infrastructures à Riyadh, fait une mission de santé à Tripoli, une mission de prospection en Tunisie, et on vise la Nigeria. Nous comptons beaucoup sur tous les grands salons que nous allons faire à nouveau en 2014 et notamment sur Hospital Build à Dubai ». Quant à Arab Health, le plus grand salon de la santé du Moyen Orient et zone Asie dont l'édition 2014 vient de se terminer, il a attiré des milliers de visiteurs sur ses 8 500 stands ! Medi-projets avait un stand sur le pavillon France monté par UbiFrance. « Toutes les nationalités sont présentes à Arab Health, Indiens, Africains, Américains, Australiens et tant d'autres. Les Pme françaises étaient peu nombreuses. Etaient-elles suffisamment averties ? » se demande **Gery Divry**.



Credit: Mediaprojet

Pouvoir offrir à ses clients un bouquet de normes

Les concurrents australiens sont très impressionnants : ils proposent à leurs clients un guide de leurs normes en anglais évidemment. C'est ce qui les fait réussir. « C'est ce qui nous manque en France. Les normes sont nos premiers vecteurs de pénétration d'un marché. L'Afnor devrait nous proposer un package de normes traduites qu'on pourrait offrir aux pays en développement, sinon il faut sans cesse réinventer le métier. En France, les normes sont payantes, les Australiens eux les offrent ».

A Medi-projets, les associés fourmillent d'idées qu'ils mettent en action : proposer des bâtiments modulaires qui s'assemblent rapidement, des fast-track designed hospitals, en cours de signature pour une dizaine de petits hôpitaux en Lybie, ou encore s'allier avec des sociétés qui vendent des équipements médicaux. Une solution qui plaît bien par son aspect clef en main, de plus en plus demandé. **Les retours sur investissement sont longs. C'est du travail, cela coûte cher, cela prend du temps, c'est compliqué mais c'est le prix à payer pour se positionner à l'international.**

Nicole Hoffmeister

Entretien avec **Thierry Satge, TMW**

Le grand export est-il accessible à une TPE de 15 personnes ?

Savoir évaluer ses risques et son investissement quand on veut se développer à l'étranger. Avoir des techniques suffisamment pointues pour décrocher des partenariats avec de grands donneurs d'ordre

La réponse de **Thierry Satge**, directeur général de **TMW** et spécialiste de l'implantation à l'étranger, est « oui, mais sous de multiples conditions et dans des créneaux parfaitement identifiés ». **TMW** est concepteur et installateur d'équipements d'évapo-concentration pour la production d'eau potable ou plutôt pour la transformation d'eau salée et des effluents en eau pure. La force de ses équipements est de convenir à des projets qui alimenteront des bases de vie, des zones reculées.

Un défi humain, écologique et vital

La société a été retenue sur le projet **Microsol** porté et piloté par **Schneider** et le **CEA** pour le développement de microcentrales solaires thermiques initialement destinées à apporter de l'énergie. Réflexion faite, pourquoi ne pas générer aussi de l'eau ? « Techniquement ce n'est qu'à l'étranger dans des zones bien identifiées où vivent des populations coupées des réseaux électriques et qui n'ont pas accès à l'eau potable que de tels systèmes sont nécessaires » fait remarquer **Th. Satge** qui ne cache pas que ces projets sont délicats vus les énormes enjeux des marchés de l'eau à grande échelle, pris en main par les grandes entreprises spécialisées comme **Veolia**, **Suez**

ou **Saur**. Ces grands groupes sont en fait des partenaires ou des clients potentiels du fait qu'ils sont des collecteurs/traitants, alors que **TMW** ne vend que le système et la technologie. « Notre avantage » dit-il « est que le fonctionnement de nos systèmes ne nécessite que peu d'énergie, soit le soleil dans le désert ou le biogaz dans les décharges, pour les alimenter et nous produisons de l'eau pure soit par l'énergie solaire soit en traitant l'eau de mer ou l'eau polluée. Avantage : l'énergie est 100% renouvelable ».

Il ne s'agit pas de partir la fleur au fusil quand on est une petite structure mais d'identifier précisément le marché.

Identifier les opportunités

« Par exemple, certains industriels peuvent aussi trouver un avantage à notre système : au lieu de concentrer l'eau de mer, on va concentrer les effluents industriels dont on extraiera la partie eau pure. La partie concentrée sera plus facile à évacuer parce que six fois moins importante et l'industriel en utilisant ce système écologique, se donnera une image citoyenne par la même occasion ».

L'export est chronophage et coûte cher et aucun résultat n'est garanti. « **TMW** a visé les

*Emirats et l'Arabie Saoudite, en dehors des grandes villes naturellement. Les premières études réalisées ont montré qu'il fallait être établi sur place si on voulait exister sur le marché. **TMW** a donc ouvert une filiale à Dubai, la zone réputée la plus facile au niveau administratif et mis à sa tête un V.I.E dans un premier temps, hébergé et coaché dans une société sœur. Moyennant quoi elle peut prétendre à un travail d'équipe avec les entreprises locales. Les grands comptes qui ont une structure locale sur place sont très ouverts au fait d'intégrer une TPE avec un procédé technique valorisant dans leur croissance et du fait de l'implantation sur place, on peut même imaginer un travail d'équipe possible. On n'est d'ailleurs pas nombreux de notre taille à Dubai, mais on n'aurait pas réussi si on n'avait pas tapé à la porte de l'Odas, société gouvernementale française qui nous a introduits en Arabie Saoudite auprès des ministères et même auprès des grands acteurs industriels saoudiens. On est allés rencontrer les gens de la Fondation Ben Laden, pour connaître les investisseurs industriels en Arabie Saoudite ».*

Le procédé de **TMW** est simple, fiable et ne nécessite aucune compétence particulière pour son utilisation. Le système en plastique offre un avantage



Doriane Wier

considérable parce qu'il n'est pas attaqué par la rouille, la corrosion. « Un procédé simple qui a néanmoins nécessité 14 ans de recherche ! ». **Le temps passé à la mise au point du procédé est évidemment un élément à prendre en compte dans les calculs des frais à assumer...** L'ouverture d'une filiale coûte cher également ainsi que l'expatrié qu'on place à sa tête, d'autant qu'il voyagera beaucoup par la force des choses.

Prévoir par avance l'investissement en temps et en argent

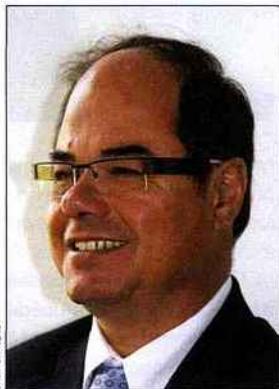
Thierry Satge estime que les démarches liées à l'implantation coûtent 150 000 euros par an à sa société. « C'est ça l'export, beaucoup de frais, de l'investissement inévitable en temps et en argent, sans avoir de garantie de réussite, d'autant qu'on n'est pas les seuls sur le marché. La concurrence est rude de la part des Chinois et des Indiens. Même avec les aides, c'est un véritable investissement. « Je dirai même plus » s'emporte **Thierry Satge** « l'export c'est une bagarre. D'abord la bagarre pour l'implantation et maintenant, on passe à la phase bagarre pour le chiffre d'affaires ! ».

Nicole Hoffmeister

Entretien avec **Jean-Baptiste Yvon, EFI AUTOMOTIVE**

Etre tourné vers l'avenir pour répondre à la nouvelle donne mondiale

Mettre en action les mots d'ordre d'une entreprise qui se développe à l'international comme **flexibilité, efficacité, transparence, équité et anticipation**. Etre proche de ses clients et leur offrir une qualité de produits et de services homogène partout dans le monde



Olivier Le Penhès

Electricfil Automotive a désormais pris le nom de **EFI Automotive**, mais cela ne change ni son esprit ni ses convictions, c'est toujours la même ETI familiale successivement dirigée par trois générations de la famille de Patrick Thollin (actuel Président) qui se sont succédées à la tête de l'entreprise en 78 ans avec le même esprit entrepreneurial. Depuis sa création en 1936, EFI Automotive a su préserver sa spécificité dans l'univers automobile. Il y a 750 collaborateurs sur le site de Beynost dans l'Ain, regroupés sur un site de 83 000 m² mais aussi 300 en Turquie, 200 aux USA et 250 en Chine (avec une projection de 500 en 2015 !).

Cette courte présentation de l'équipementier automobile international, fort d'un chiffre d'affaires de 180 M euros pour planter le décor, donne tout son poids aux témoignages de **Jean-Baptiste Yvon**, Corporate Vice-President Business Development.

Homme d'action, J.-B. Yvon connaît et pratique les expériences de développement à l'export. Il estime que **travailler avec d'autres nationalités est forcément une source d'innovation**. Il le pratique régulièrement en Allemagne, en Chine, au Japon ou aux USA et traite avec les grands équipementiers et constructeurs automobiles mondiaux, ceux-là même qui ont facilité la croissance et assurent la rentabilité de EFI Automotive. L'industrie automobile connaît aujourd'hui des évolutions majeures liées à la globalisation du marché.

Tout faire pour suivre les grands donneurs d'ordre

Avoir de grands donneurs d'ordre, c'est ce que cherche toute entreprise industrielle. Dans le cas de EFI Automotive, ce sont les grands constructeurs automobiles qu'il faut suivre dans leurs implantations à l'étranger si on veut les fidéliser. « Si Volkswagen est encore client c'est parce qu'on a su l'accompagner » rappelle Jean-Baptiste Yvon. Et le même raisonnement vaut pour Ford.

« Dans tous les cas, si on veut développer son chiffre à l'international, l'obligation est d'avoir une présence sur place réelle, en participant aux clubs d'affaires, aux événements locaux. Ne pas

oublier de faire le tour des clients et de se faire connaître des prospects par tous les moyens. Il faut dans la mesure du possible se différencier par du service local, par exemple en fournissant un prototype gratuit. Les clients attendent non plus un produit mais de la valeur ajoutée ».

Savoir saisir l'opportunité au moment où elle se présente : « le développement est dû autant à nos clients qu'à nous-même. Réfléchir où est notre valeur ajoutée et ne pas céder à toutes les tentations. Rester fidèle à son idée de création de valeur, c'est ce qui compte ».

L'important est la qualité technique

« On n'a pas droit à l'erreur, nous produisons 200 000 pièces par jour avec zéro défaut obligatoire. Le principal challenge du secteur automobile est de réduire les émissions polluantes tout en offrant toujours plus de confort et de plaisir de conduite. Les solutions développées par Electricfil s'intègrent dans des systèmes électroniques pour lesquels la société de Beynost a engagé des programmes de recherche avec des partenaires industriels et universitaires ».

La vente dans un environnement très technologique, implique une écoute empathique du client et un sens aigu du service.

Faire preuve de la meilleure agilité relationnelle

« Les USA et la Chine sont les marchés qui génèrent notre plus grande croissance. Nous savons que c'est dû à la qualité de nos capteurs et actionneurs pour les moteurs à combustion. Les exigences techniques sont fortes ce qui nous oblige à être en très bonnes relations avec les bureaux d'études. Nous répondons aux appels d'offres pour lesquels la qualité technique fait la différence ». Il est indispensable de connaître finement le marché pour maîtriser ses évolutions et être capable de proposer le bon produit au bon moment. L'avantage d'être une belle ETI avec des implantations partout dans le monde est que la taille donne une possibilité de réactivité que n'aura pas une petite entreprise malgré toutes ses recherches pointues et ses produits haut de gamme, il faut bien l'avouer.

Les conseils de Jean-Baptiste Yvon aux exportateurs qui se débattent dans les méandres de la mondialisation : **soyez efficaces dans vos décisions car les clients exigent des réponses rapides. Pensez toujours que vous devez faire preuve de la plus grande agilité relationnelle.**

Nicole Hoffmeister

Entretien avec **Olivier Dolbeau, FRANCE AIR**

Ne pas miser sur un seul partenaire mais aller sur le terrain

Question d'intuition, affaire de décideurs, entre préjugés, chocs des cultures, modes de management divergents, l'approche des marchés est difficile. **Mais l'export apporte une vraie bouffée d'air.**



G. BERT / FRANCE AIR

Depuis plus de trente ans, le **groupe France Air** (traitement d'air, chauffage climatisation) développe une activité à l'international. **Olivier Dolbeau** (photo), le Pdg du groupe lyonnais (130 M€ de CA dont 25% à l'export, 500 salariés) témoigne de sa réussite dans une trentaine de pays : « Nos plus beaux succès proviennent d'opportunités que nous avons pu saisir » affirme-t-il. Sans oublier les échecs qui jalonnent aussi tout processus d'internationalisation et qui ont renforcé la capacité du dirigeant à développer une activité export significative.

« L'international est une démarche compliquée qui coûte cher. Mais avec la morosité ambiante du marché français, nos 30 % du chiffre d'affaires à l'export nous donnent une vraie bouffée d'air frais ! ». En exportateur aguerri du secteur du bâtiment, Olivier Dolbeau n'hésite pourtant pas à commenter ses échecs : « Ils ont été nombreux mais toujours formateurs ! Et à l'instar des succès, ceux-ci ont toujours été indépendants de la qualité de nos produits ».

Les échecs sont souvent liés à la méthode de management d'un projet

« Il ne faut surtout pas miser sur un seul partenaire ! Savoir qu'il n'est nul besoin de commander une étude de marché pour le marché allemand car "le marché est là", que les réseaux de distribution en Espagne sont quasiment inexistant car les fabricants vendent en direct et qu'à proximité, le marché portugais offre de réelles opportunités, que

les distributeurs en Autriche sont ultra dépendants des grands groupes allemands... Autant de réalités que l'on découvre sur le terrain ! »

Savoir assumer l'échec

« Il est indispensable de se retirer dès lors que la situation est définitivement bloquée, et limiter ainsi l'impact financier. C'est au seul chef d'entreprise, qui a choisi de prendre un risque, de prendre la décision de tout arrêter. Il n'y a pas de honte de se dire qu'on s'est trompés. On peut rebondir sur tellement d'autres marchés... ». Dans le cadre d'un partenariat avec agent ou un distributeur, O. Dolbeau précise qu'il est indispensable de bien connaître le client final et de maintenir des relations fréquentes avec lui. « Si votre intermédiaire vous lâche en route, il faut être capable de reprendre la main sur les relations commerciales et éviter de perdre un client ».

L'international une affaire d'opportunités

Concernant la croissance externe, le Pdg de France Air se montre prudent : « C'est une approche des marchés très difficile. Entre préjugés, choc des cultures, mode de managements divergents... Généralement, les bonnes acquisitions s'effectuent lorsqu'il y a eu un partenariat commercial antérieur. C'est aussi une question d'intuitions, une affaire d'hommes, comprenez de dirigeants ». Preuve que l'international est aussi le fait d'opportunités, France Air, grâce à son réseau portugais, a ouvert un bureau de représentation en Angola et au Mozambique.

« L'Afrique lusophone s'est révélée grâce aux conseils de notre partenaire portugais. Le choix d'une structure légère s'est imposé car le fait d'envoyer un commercial tous les deux mois sur place ne suffisait plus et l'option de créer une entreprise locale restait trop cher. Les autorités nous demandaient 1 million d'euros d'investissement ! En 5 ans, nous sommes

passés d'un chiffre d'affaires de 300 000 euros à 5 millions pour le seul marché de l'Angola. Nous sommes présents en Afrique depuis près de trente ans, et nous avons toujours assuré une présence, même minime. A première vue, les pays ciblés d'Afrique francophone (Gabon, Sénégal, Burkina Faso, ...) et aujourd'hui ceux de l'Est, ne sont pas des marchés à fort potentiels mais mis bout à bout constituent un axe de développement fort pour notre groupe. Nous n'avons jamais négligé l'Afrique, car c'est un continent où tout est affaire de réseau et où la réputation compte énormément. Et entre les grandes multinationales comme Carrier ou Daikin qui se comptent sur les doigts d'une main et les petites sociétés américaines qui opèrent en one shot, nous sommes parvenus à nous faire une place ». A la recherche de nouvelles contrées de développement, France Air est actuellement en réflexion stratégique sur la Grande Bretagne et la Suisse.

Julien Thibert

Entretien avec **Thierry Ceyras, QUALIAC**

La Joint Venture, pour se déployer à l'étranger

« Savoir s'exprimer dans la langue du pays, avoir étudié en amont le marché, sa taille, les acteurs présents, être sûr de soi, confiant, persévérant, ouvert, souple et agile. Et surtout s'armer d'une volonté de fer... »

Qualiac, expert dans la conception d'ERP, éditeur de solutions de gestion intégrées peut, avec ses 53 000 utilisateurs, affirmer sa grande capacité d'adaptation aux évolutions des marchés. 150 personnes, 14 M€ de chiffre d'affaires, trois sites : Paris, Aurillac, Chamalières, chacun avec ses spécialisations en R&D, marketing, commercial.

Thierry Ceyras (en photo) a rejoint l'entreprise en 86. Il en est Executive vice-président à l'international. A ce titre, il s'investit personnellement pour aller à la rencontre de partenaires, et de clients, construire de nouveaux modèles et n'a pas peur de faire des navettes en avion dans le monde. « On finit par ne plus être soumis aux désagréments du décalage horaire. Nous avons des clients dans 27 pays dans le monde et nous avons d'abord débuté l'export avec les filiales de nos clients français. Aujourd'hui, nos logiciels sont traduits et accessibles dans sept langues et nous les avons adaptés aux normes comptables et fiscales locales, ce qu'on appelle la localisation. Cette localisation a été facile à intégrer dans Qualiac bien que dans un pays comme les Etats-Unis, les taux appliqués soient différents d'un état à l'autre et viennent s'ajouter à la taxe fédérale. Nous avons déjà connu l'expérience de l'empilement de taxes au Canada où nous avons un client ».

Pour son déploiement à l'étranger, Qualiac a privilégié la Joint-Venture. « L'avantage principal par rapport au choix d'un distributeur sur place, est que, dans le cas de la J.V. les intérêts des deux structures convergent par la force des choses. Ce qui permet de travailler avec des gens parlant la

langue du pays, connaissant le marché local, les us et coutumes du pays et partageant la même stratégie. Nous pensons qu'il est difficile de piloter des salariés à distance, alors nous scellons des accords avec des partenaires, basés sur les échanges humains, la confiance, la capacité à fonctionner ensemble. Nous sommes particulièrement vigilants à partager les mêmes valeurs et à avoir le même état d'esprit ».

Trouver le bon partenaire

Pour trouver le partenaire sur place, Qualiac procède toujours de la même façon : après avoir défini un cahier des charges, il missionne un consultant spécialisé pour faire un pré-filtre de partenaires potentiellement intéressés et il rencontre chacun des candidats pour faire la sélection. Actuellement, la première JV est implantée près de Los Angeles (Californie) et à Boise (Idaho). Il recherche maintenant une implantation sur la côte Est et il se prépare à rencontrer, une vingtaine de sociétés sélectionnées.

Cela s'est passé de la même façon en Pologne, choisie comme marché prioritaire pour sa croissance continue, Qualiac a choisi le cabinet Valians International pour intermédiaire. « Ils avaient sélectionné une vingtaine de partenaires. On

en a retenu cinq et fait affaire avec l'un d'eux situé à Varsovie ».

Qualiac se fait aussi aider de grands cabinets d'expertise-comptable pour faire les études de localisation, adapter les ERP à chaque pays concerné : valorisation de stocks, immobilisations, calculs des taxes, modes de règlement différents, calculs de TVA... Après cette étape, il lance les démarches commerciales et marketing pour construire un « pipe », site web, argumentaire...

Avoir la bonne information au bon moment

« Je fais de la création d'entreprise en permanence » dit-il en reconnaissant que son travail à l'international ressemble à un virus dont il ne se débarrassera pas. « J'aurais du mal à rester en France maintenant. C'est passionnant de découvrir des pays, des cultures, des philologies de pensée différentes. Mais pas d'illusion, c'est fatigant. On dépense de l'énergie pour comprendre, convaincre. Dans les premières rencontres, nous nous déplaçons toujours à 2 ou 3 personnes, en général avec notre Président et un représentant des actionnaires, chaque fois qu'il y a une décision stratégique à prendre ».



Th. Ceyras constate « aujourd'hui, le nerf de la guerre est la bonne information à posséder au bon moment : être agile, partager l'information entre les services de l'entreprise, l'analyser, la classer, la restituer. Dans ce domaine, nous avons toutes nos chances car les entreprises sont à l'affût de nouveaux outils qui les aideront dans cette tâche et nos solutions correspondent à ces attentes avec un coût de possession le plus faible du marché. Il faut aussi se faire connaître et nous organisons des actions marketing comme, générer des leads, participer à des salons, être actif dans les forums de discussion, les réseaux, organiser des petits déjeuners d'affaires dans les hôtels de différentes villes étrangères, créer des événements sur lesquels on fait venir un gourou qui déplacera les foules ». Pas de souci, Qualiac n'est pas à court d'idées pour son développement international !

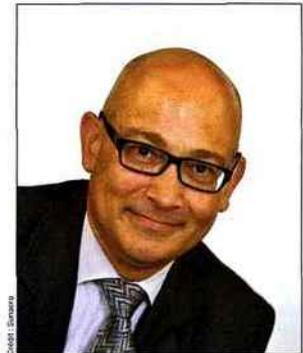
Nicole Hoffmeister

Entretien avec **Thierry Regond, SUNAERO**

Une stratégie à long terme pour confirmer notre place de leader

Apprendre étape par étape. S'implanter en propre plutôt que de se fier à des agents locaux. L'abnégation et une stratégie bien pensée sont les clés de voute d'un développement à l'international

Le secteur aéronautique, dans lequel évolue Sunaero (concepteur de procédés brevetés pour avions de ligne, le référencement auprès des compagnies aériennes mondiales) impose à l'entreprise lyonnaise un cahier des charges très strict dans sa stratégie de développement à l'international. Le chemin vers la réussite fut long et parsemé d'embûches ; ce qui n'a pas découragé les dirigeants qui aujourd'hui sont parvenus à commercialiser leurs technologies aux Etats-Unis et en Asie du Sud Est les deux principaux marchés mondiaux du secteur.



Cécile Lemaire

« Nos technologies servent à réduire le temps d'immobilisation des avions, grâce à l'optimisation des opérations de maintenance et de réduire de fait les coûts directs et indirects liés aux tâches de maintenance » explique **Thierry Regond** (en photo), Pdg de Sunaero.

Un véritable parcours d'obstacles

Après avoir conforté sa place de leader en France, notamment en équipant l'armée de l'air, avec des matériels de réduction de temps de séchage des mastics d'étanchéité, la société a pu faire valoir ses arguments à l'international en ciblant tout d'abord les Etats-Unis : « Il fallait nous positionner sur un marché à très fort potentiel. 70 % du trafic aérien mondial est concentré dans le ciel américain » commente T. Regond. Ironie du sort, Sunaero planifie son premier rendez-vous avec un client de Boeing le 9 septembre 2001... « Nous avons clairement joué de

malchance par rapport au timing et aurions pu tout arrêter suite aux événements. C'est là qu'il faut savoir saisir les opportunités : grâce à notre associé américain, vétéran ancien Marines, nous avons pu rester dans la course car le contexte nous prédestinait clairement à quitter le marché américain. Cette fois notre client s'appelait US Air Force... Dans notre secteur, nos technologies sont soumises à des tests. Une période probatoire qui a duré trois ans. Comme nous avions le soutien de l'Armée de l'air américaine à qui étaient destinés nos produits, les banques françaises nous ont suivies de manière concomitante dans la poursuite de notre projet ».

« Les difficultés nous ont formés étapes par étapes »

« En 2007, une fois la période de tests terminée, l'US Air Force nous accredité et inclut l'intégralité de nos produits et concepts de notre gamme dans leur catalogue.

Avec une seule condition : que la conception de notre technologie possède au minimum 51% de valeur ajoutée américaine. Imaginez-vous ! Du « made in France » sur leurs avions de guerre ? Exit donc la french touch sur les F16 ». Il aura donc fallu au total 10 ans à la Pme hexagonale pour percer le marché US.

Fort de cette expérience semée d'embûches mais finalement payante, Sunaero a pu ensuite cibler un autre marché, cette fois-ci en Asie. « **Notre choix s'est porté sur la Malaisie, le pays d'Asie du Sud-Est le plus pertinent au regard des produits que nous voulions commercialiser sur cette vaste zone. Nous avons pensé un temps à Singapour mais le prix de l'immobilier et les coûts associés ne correspondaient pas à notre budget. Le secteur aéronautique est une priorité pour le gouvernement malaisien. Notre démarche sur ce pays a été plus structurée qu'aux Etats-Unis, d'abord parce que nous avons une**

expérience de l'international et que le MIDA, organisme officiel des investissements en Malaisie, cadre de manière très stricte les projets étrangers. ».

Les erreurs ne sont pas forcément stratégiques, elles proviennent aussi d'une méconnaissance de la culture locale. « Nous nous sommes rendus compte que les agents locaux n'étaient pas efficaces pour commercialiser nos technologies à haute valeur ajoutée. De plus il faut veiller à leurs contrats car l'application des lois est souvent source de conflit entre les deux parties surtout lorsqu'il s'agit du versement des indemnités en cas de rupture de client. Il y a un an, nous avons donc fait le choix d'une implantation en propre en embauchant 12 salariés. En tant que hub régional de réexportation, la Malaisie va nous permettre de rayonner plus largement en Asie, précisément en Chine. Un nouveau challenge ! »

Julien Thibert