

## Une présence accrue à l'étranger pour une meilleure performance dans son marché domestique

Une entreprise qui songe à partir à l'assaut des marchés étrangers doit nécessairement afficher un niveau de compétitivité qui lui permettra de faire face à une concurrence internationale qui ne fait jamais de cadeau. La productivité ou la performance de l'entreprise dans son propre marché (national) s'inscrit comme une condition préalable à son internationalisation, ce qui apparaît assez évident par ailleurs. En revanche, la réciproque est également vraie. En effet, l'expérience montre que les entreprises réalisant des activités sur la scène internationale (exportation, importation, investissement, accords de licence, coentreprise, etc.) ont également tendance à améliorer de façon soutenue leur performance au sein du pays d'origine. L'internationalisation de l'entreprise aurait donc une incidence favorable sur sa performance au sein du marché domestique; voilà qui constitue une bonne raison, pour les chefs d'entreprises, de ne pas tarder à inscrire leurs projets d'internationalisation à l'ordre du jour. Plusieurs facteurs expliqueraient ce phénomène dont quelques-uns d'entre eux sont présentés ci-dessous.

### Des leçons tirées de la rivalité internationale

Une entreprise qui part à la conquête des marchés internationaux doit s'attendre à devoir rivaliser avec des firmes de classe mondiale. Parmi celles-ci, on ne compte pas uniquement des firmes multinationales mais aussi plusieurs PME qui ont su adapter leurs produits ou concepts à la réalité des nouveaux marchés et qui n'ont pas hésité à adopter des pratiques et processus en conséquence. Lorsqu'une entreprise est appelée à se mesurer fréquemment à ses compétiteurs étrangers, un certain nombre de leçons sont apprises (ex. : nouvelles approches de commercialisation ou de promotion, etc.) puis subséquemment mises à contribution de façon avantageuse dans la réalisation de ses activités dans son propre pays. L'apprentissage effectué (parfois « à la dure ») par l'entreprise résulte de la confrontation soutenue de celle-ci avec des entreprises de haut calibre et de toutes provenances, confrontation qui oblige l'entreprise à se doter de nouveaux avantages distinctifs et à raffiner ses pratiques d'affaires dans une perspective de concurrence internationale.

### Les effets d'échelle

Le volume accru d'activités générées par l'exportation se reflète à moyen et à long termes dans une structure de coûts plus compétitive, attribuable en partie aux économies d'échelle engendrées par la rentabilisation de l'appareil productif et par de meilleures conditions de la part des fournisseurs de l'entreprise. Toutefois, les coûts associés à l'adaptation et à la tropicalisation des produits dans la préparation de l'entreprise à l'exportation font en sorte que celle-ci devra patienter plusieurs mois ou années avant d'observer un effet significatif en termes d'économie d'échelle. Pour les entreprises dont le pays d'origine demeure le marché prioritaire (ce qui est le cas pour la plupart), ce sont les clients du pays d'origine qui se révéleront les premiers bénéficiaires d'une structure de coûts plus compétitive.

## **Redéploiement de la chaîne d'approvisionnement**

D'autres entreprises également actives sur la scène internationale ne font pas qu'exporter. Il arrive qu'elles doivent également importer des biens d'équipements, des matières premières et des composantes industrielles afin d'établir et préserver une posture concurrentielle solide face à des entreprises homologues (domestiques ou étrangères) qui cherchent continuellement à entraîner leurs adversaires dans une guerre de tranchées. Malgré les distances parfois importantes qui séparent l'entreprise de ses fournisseurs étrangers, cette dernière a parfois grand intérêt à rechercher, à repérer et à saisir des occasions intéressantes d'approvisionnement afin d'améliorer de façon continue non seulement le prix mais aussi la qualité des produits qu'elle offre à sa clientèle. Le redéploiement de la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise dans une perspective de mondialisation procure à cette dernière un éventail de nouvelles pistes d'amélioration de sa rentabilité ainsi que de nouvelles possibilités d'accroître la valeur ajoutée de l'offre dont se prévaudra sa clientèle domestique.

## **Un creuset de nouvelles idées et de concepts porteurs**

Une veille soutenue de la scène internationale permet à l'entreprise de repérer, puis éventuellement d'exploiter en temps opportun toutes tendances émergentes, modes ou idées transférables au marché domestique afin de lui assurer une longueur d'avance sur sa concurrence nationale. Les dirigeants sont constamment à la recherche de nouveaux concepts, produits ou approches susceptibles de leur permettre de renouveler et perpétuer les avantages concurrentiels de leur entreprise jusque dans leur marché local. L'international représente donc un creuset gigantesque à partir duquel les chefs d'entreprises peuvent puiser sans cesse de nouvelles idées afin de les tester, voire de les appliquer avantageusement au sein du marché national. Le transfert de ces idées et concepts vers le marché domestique peut prendre différentes formes dont notamment la réalisation d'un accord de licence, l'importation de produits innovants, l'achat de droits, le transfert technologique, etc.

## **Diversifier pour mieux stabiliser**

Pour peu que l'entreprise ne sombre dans le piège de la dispersion, une saine diversification de ses activités à l'extérieur du pays lui apportera, globalement et à terme, une plus grande stabilité. Un courant d'affaires en provenance des marchés internationaux exercerait un contrepoids à tout éventuel repli ou déclin du marché domestique de l'entreprise. Ainsi, cette stabilité générée par son activité internationale permettrait à cette dernière de maintenir sa force de vente et ses actions promotionnelles au sein du pays d'origine et même de continuer à investir localement dans l'entreprise (installations, embauche, formation, etc.)

## **Nul n'est prophète en son pays**

Une entreprise qui parvient à tirer son épingle du jeu sur les marchés internationaux passe souvent, en son propre pays, du stade de la considération à celui de la reconnaissance. En effet, à la suite d'une expérience favorable d'une entreprise à l'export, il n'est pas rare d'assister au décollage soudain des ventes de ses produits au sein du marché local, ventes qui pourtant peuvent avoir végété pendant plusieurs années auparavant, faute d'avoir été préalablement soumises à l'épreuve internationale. Un courant d'affaires porteur de l'entreprise à l'extérieur du pays tend à confirmer sa raison d'être et sa crédibilité de même que la pertinence et la valeur de son offre, confortant par la même occasion ses clients dans leur acte d'achat.

Le commerce international n'est pas l'apanage des multinationales; même une PME peut y trouver son compte. Cela ne signifie pas pour autant qu'aucune préparation n'est requise car l'entreprise doit satisfaire à un certain nombre de règles et conditions avant de partir à la conquête d'une clientèle internationale. Quoi qu'il en soit, l'expérience des firmes réalisant des activités à l'étranger se traduit généralement de façon favorable sur leur performance au sein de leur marché local ou national. Les enseignements tirés de la rivalité internationale, les économies d'échelle engendrées par une extension des activités, un éventail accru de sources d'approvisionnement, le repérage de nouvelles idées, les avenues de diversification et enfin la crédibilité accrue sont autant de bénéfices qui résultent de l'internationalisation de l'entreprise.