DÉVELOPPER SA PRÉSENCE INTERNATIONALE

Hugues Naudet

30/10/2026

Stratexio est un organisme de formation déclaré auprès de la préfecture Ile de France sous le numéro 11 75 54160 75 attribué le 11/02/2016

La certification qualité a été délivrée au titre de la catégorie d'action suivante : ACTIONS DE FORMATION

SOMMAIRE

Introduction
- Objectifs du webinaire
- Postulat
- Présentation

Les grandes caractéristiques du développement international
- Les avantages de s'internationaliser
- Export vs internationalisation
- Les impacts d'une internationalisation

La structuration du développement international
- De l'ambition à la concrétisation
- Les bonnes questions à se poser
- Qu'est ce qu'une feuille de route internationale ?

Les différentes formes de développement à l'international
- Panorama & continuum
- Avantages & inconvénients
- Comment choisir?

INTRODUCTION

Objectifs du webinaire

- Vous apporter des clés de compréhension des enjeux liés au sujet: ***Développer sa présence à l'international***

- Vous partager des bonnes pratiques et vous aiguiller sur des pistes d'actions

- Favoriser le partage d'expérience et la réflexion commune

Postulat

- Entreprises qui sont plutôt en phase de démarrage de leur aventure internationale

INTRODUCTION

Qui suis-je ?

- Hugues NAUDET
- +25 ans d'expérience dans l'accompagnement d'entreprises françaises & étrangères dans leur stratégie internationale et leur développement opérationnel sur les marchés étrangers
- +10 ans passés en Allemagne
- Expert STRATEXIO
- Fondateur de SCALINT
- Responsable Conseil à dominante internationale chez Bpifrance



INTRODUCTION

Des attentes particulières?

Présentation interactive

Rapide tour de table

Les grandes caractéristiques du développement international

- Les avantages de s'internationaliser
- Export vs internationalisation
- Les impacts d'une internationalisation

Introduction

Comment vous représentez vous l'international ?

1



2



3



4



5



6



7



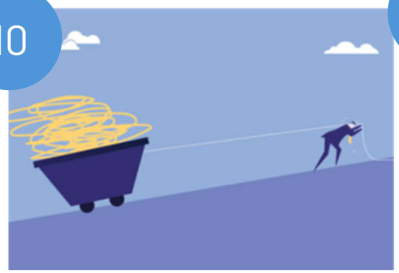
8



9



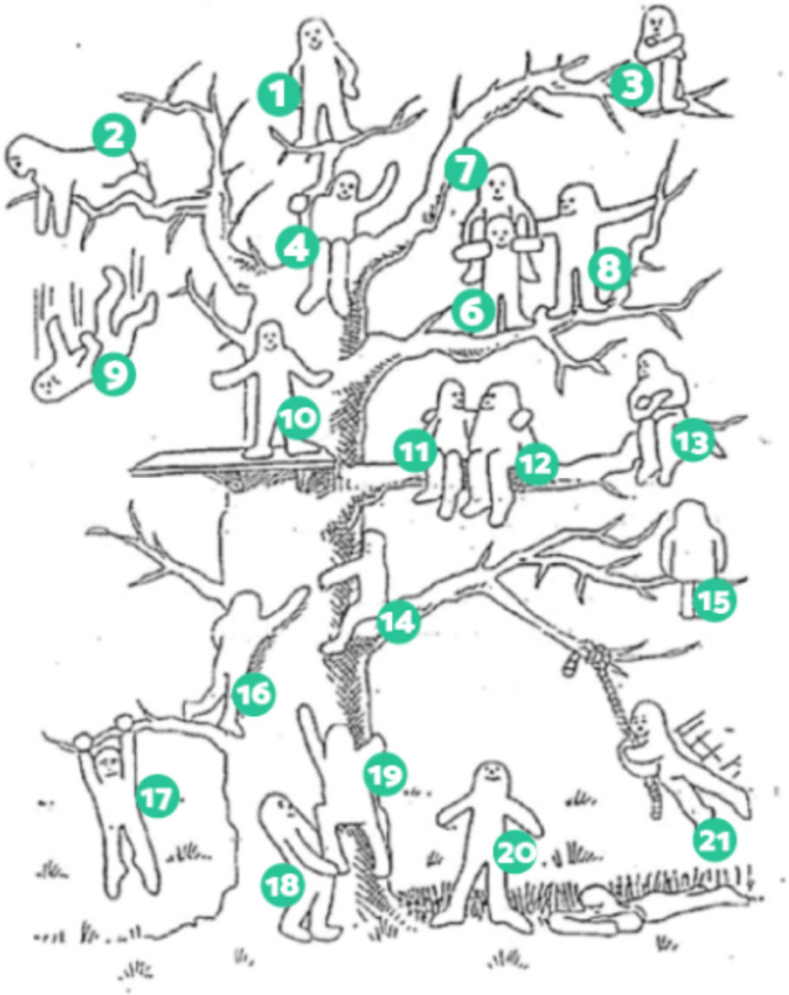
10



11



Introduction



Comment vous situez vous par rapport à votre projet de développement international?

Quelques constats sur l'international

Les entreprises exportatrices affichent des perspectives plus favorables !

Exportatrices
OUVERTES SUR LE MONDE,
PLUS RÉSILIENTES

Activité 2025

0

SOLDE D'OPINIONS
EN POINTS

Perspectives de CA 2026

+15

SOLDE D'OPINIONS
EN POINTS

Non-exportatrices
PLUS EXPOSÉES AUX LIMITES
DU MARCHÉ DOMESTIQUE

Activité 2025

-12

SOLDE D'OPINIONS
EN POINTS

Perspectives de CA 2026

-3

SOLDE D'OPINIONS
EN POINTS

Deux mécanismes expliquent l'écart :
sélection au départ, puis apprentissage par l'international

Sélection › Apprentissage › Performance

Sources : Bpifrance Le Lab 2025-2026 ; Banque de France ; Insee.

Quelques constats sur l'international

L'international réduit la dépendance à un seul cycle

Un seul marché

UNE PLUS GRANDE SENSIBILITÉ
AUX ALÉAS ÉCONOMIQUES

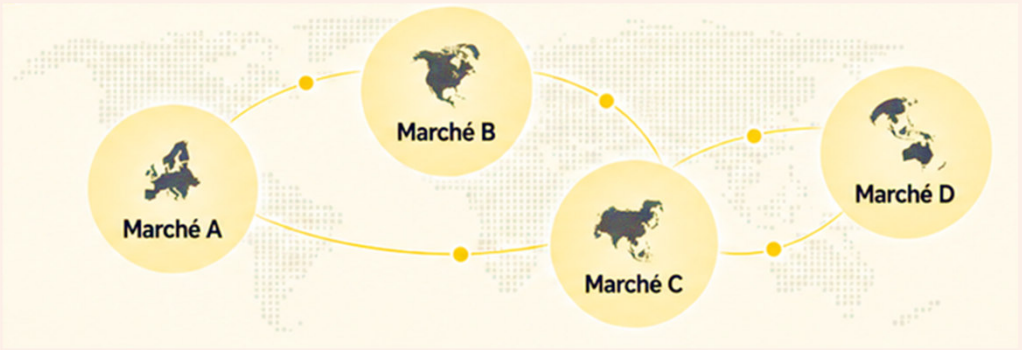


100 %

EXPOSÉ AU MÊME CYCLE

Plusieurs marchés, plusieurs options

DES OPPORTUNITÉS MULTIPLES
POUR UNE CROISSANCE PLUS STABLE



Marché adressable

Diversification clients

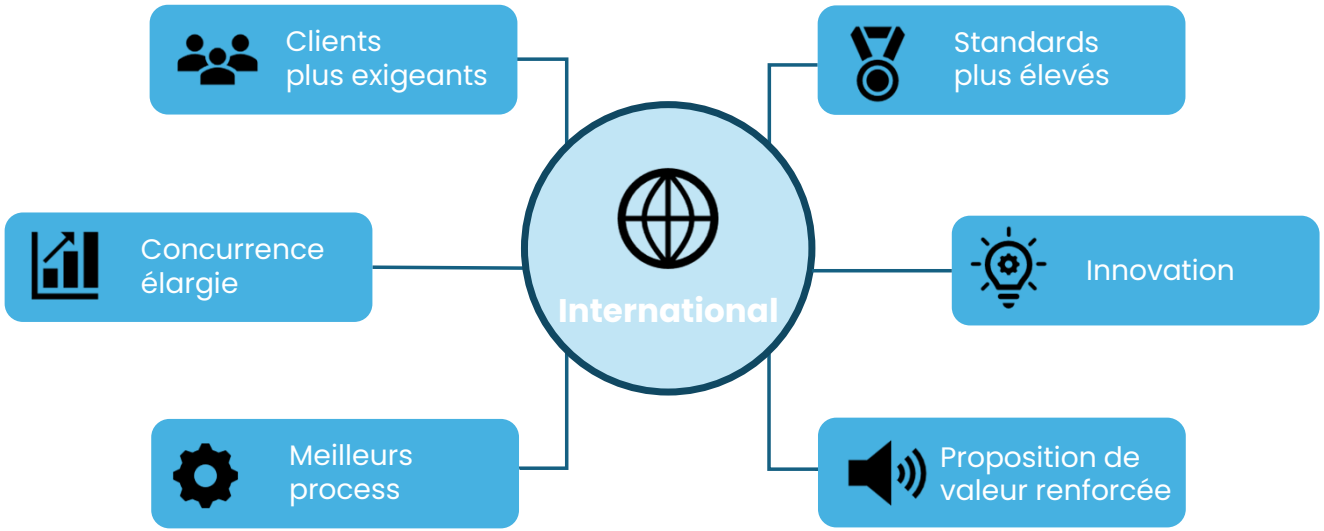
Arbitrages

Résilience

Source : Bpifrance Le Lab, Baromètre export 2026.

Quelques constats sur l'international

L'international élève le standard de l'entreprise



L'international ne génère pas seulement du chiffre d'affaires : il stimule l'innovation et professionnalise l'organisation

Source : Insee, travaux sur demande étrangère et innovation.

Quelques constats sur l'international

Ce qui paie, c'est la répétabilité !

77%

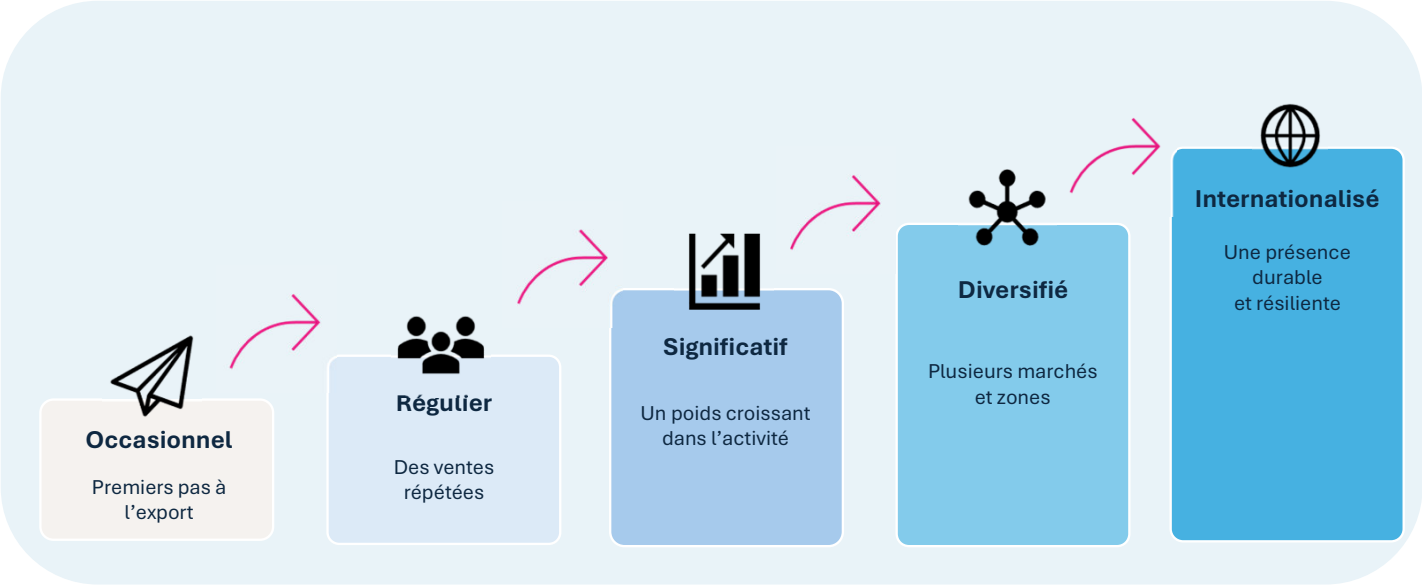
des PME exportatrices
Déclarent un impact positif

93%

chez les exportatrices régulières

84%

impact élevé parmi les régulières réalisant +25% de leur CA à l'international



Une vente à l'export n'est pas encore
une stratégie internationale

Source : Bpifrance Le Lab, Baromètre export 2025.

Quelques constats sur l'international

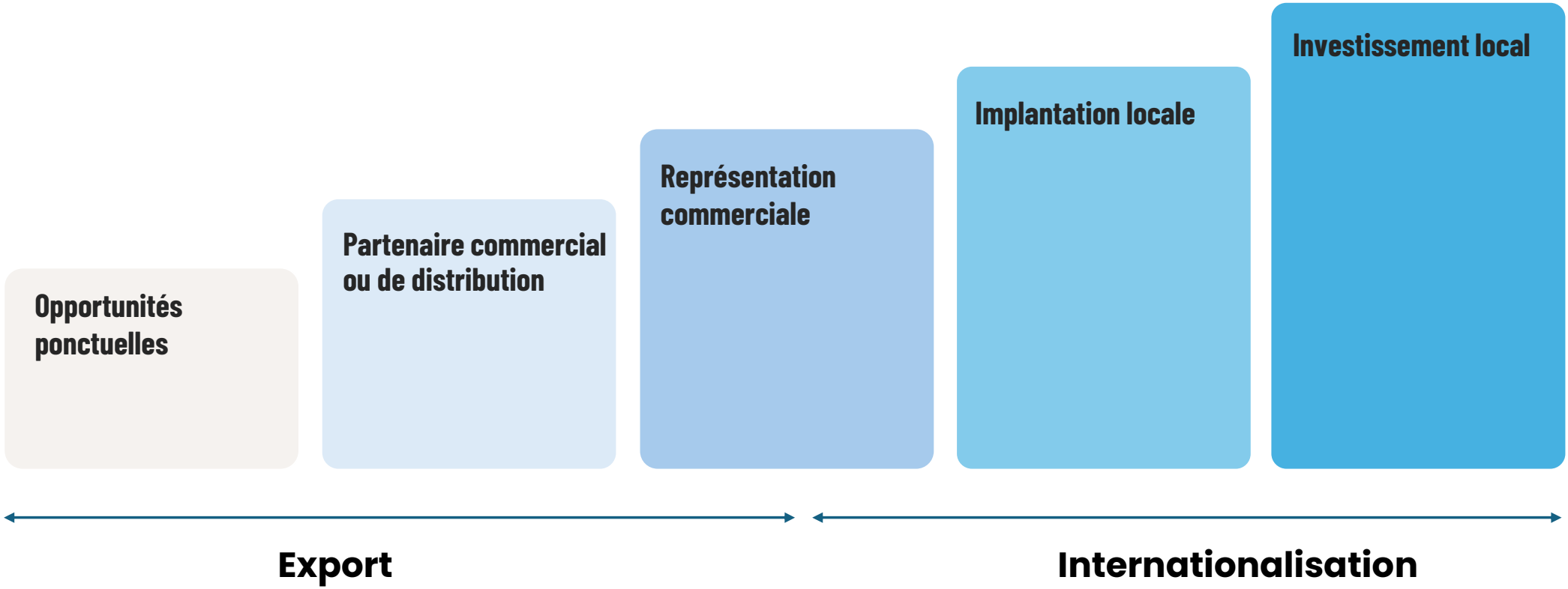
L'international n'est pas qu'un simple débouché supplémentaire

C'est un véritable levier de transformation pour l'entreprise

- **Elargir son marché**
- **Réduire sa dépendance**
- **Se confronter aux meilleurs standards**
- **Apprendre plus vite**
- **Construire une croissance plus robuste**

Faire une vente à l'étranger est relativement facile.
Savoir la reproduire, la sécuriser et la déployer sur plusieurs marchés, c'est cela qui crée véritablement de la valeur.

Exportateur ou… réellement internationalisé



Le processus d'internationalisation

	■□□□□	■■□□□	■■■□□	■■■■□	■■■■■
Stratégie globale	L'international constitue un levier de croissance supplémentaire. Stratégie opportuniste sans vision formalisée !	La réponse aux opportunités s'accélère. L'international s'impose petit à petit comme un axe plus stratégique !	La stratégie devient plus proactive (CAE>30 %). Formalisation d'une roadmap internationale !	L'activité à l'international porte la dynamique de croissance du groupe (équipes locales). Alignement international/vision groupe !	La stratégie globale s'articule autour d'une vision unifiée et des hubs régionaux avec des stratégies locales !
Modèle de développement	Le business model est exporté et la gestion est centralisé depuis le pays d'origine. Activité d'exportation ! participation aux salons professionnels	Déploiement progressif d'un réseau de partenaires commerciaux + participation aux salons professionnels récurrents.	Stratégie plus ciblée, avec des opportunités de partenariats. Ressources locales type VIE.	Recrutement d'équipes locales et création de bureaux commerciaux pour accélérer l'ancrage local.	Présence via des filiales, alliances stratégiques et activités non exclusivement commerciales.
Offre & Proposition de valeur	L'offre proposée est identique à celle du marché domestique.	Sélection d'une gamme dédiée à l'export. Adaptation ponctuelle de l'offre.	Adaptation de la proposition de valeur aux spécificités des marchés cibles (stickage ou recette). Versions localisées de l'offre !	Développement d'une offre sur mesure pour les pays prioritaires, incluant des services associés (support, SAV, ...)	Conception d'une offre personnalisée pour chaque marché, possiblement en partenariat avec des acteurs locaux.
Communication & Marketing	Marketing identique au pays d'origine. Communication locale uniquement.	Peu d'adaptation majeure – Traduction des supports existants en anglais (site web, ...)	Stratégie marketing adaptée aux marchés (Landing page + actions de référencement local (SEO, GEO, ...))	Lancement de campagnes ciblées + actions Social Selling sur les canaux adaptés en fonction des marchés..	La communication est pensée et diffusée localement, tout en gardant une identité de marque unifiée.
Stratégie & Management RH	Pas de politique RH dédiée à l'international. Les employés en charge de l'export sont basés en France.	Recrutement ponctuel de profils dédiés au développement l'international (ex: VIE).	Alignement de la politique RH sur la stratégie internationale. Découverte du management interculturel !	Une structure RH international est mise en place: gestion des carrières, mobilité interne, politiques d'intégration.	La culture d'entreprise est globale et la langue de travail est l'anglais. Alignement des valeurs à l'international.
Logistique	Logistique gérée depuis le pays d'origine – Phase d'apprentissage importante!	Utilisation de partenaires logistiques locaux. Adaptation des délais de livraison.	Optimisation des flux logistiques: entrepôts locaux, gestion des stocks décentralisée.	Intégration des chaînes logistiques internationales (supply chain globale) – utilisation de SI avancés (TMS).	Logistique agile et résiliente via la mise en place de hubs régionaux !
Production	Production centralisée dans le pays d'origine.	Sous-traitance ponctuelle à l'étranger (partenariat industriel) dans des logiques de complémentarité.	Entrepôts / hubs de distribution à l'étranger, sans production locale. L'entreprise exporte depuis son pays d'origine des produits adaptés	Centres de production à l'international pour assurer une répartition optimisée des ressources et s'ancrer durablement.	Production globale intégrée – notion d'industrie 4.0 avec optimisation des performances de production (IoT).
Innovation	R&D centralisée sans adaptation aux besoins internationaux.	Collaboration ponctuelle avec des partenaires locaux / veille active sur l'innovation à l'international.	Centres d'innovation locaux pour adaptation des produits sur les marchés prioritaires.	Réseau d'innovation international – partage des connaissances et notion de co-développement (partenaires/filiales).	Ecosystème d'innovation ouvert – Conception locale et innovation profitant à l'ensemble du groupe.
RSE	Pas d'ambition, ni de politique RSE spécifique à l'international. Initiative franco-française.	Réglementations en matière de RSE dans les pays visés + qualification des partenaires sur le sujet.	Respect des lois locales + intégration des enjeux RSE dans la stratégie internationale (sourcing responsable, ...)	Engagement proactif via des programmes RSE / partenariats locaux. La RSE devient un enjeu marketing !	Stratégie RSE Groupe: normes internationales, reporting global et impact positif mesurable.
Systèmes d'information	Systèmes d'information centrés sur les besoins de la maison mère (ERP français sans module export).	Adaptation ponctuelle d'outils pour l'export – ex: ajout d'un module de facturation en devises étrangères.	Déploiement progressif d'un ERP / CRM / outils collaboratifs accessibles à l'international.	Plateformes unifiées et sécurisées avec gestion des données en local et en global (ex: Microsoft 365/ ...).	Mise en place de systèmes intelligents pour une gestion optimisée entre les entités (IA, automatisation, ...).
Juridique	Contrats & CGV traduits en anglais + conformité basique aux réglementations de l'export (normes CE).	Veille juridique sur les marchés cibles - exemple: connaissance des notions de gestion salariale/ portage salarial.	Adaptation des contrats aux règles locales / propriété intellectuelle - Collaboration avec des avocats.	Gestion proactive des risques internationaux: conformité, litiges, fiscalité, ...	Stratégie juridique globale: lien maison mère/filiales, politique globale/spécificités locales.
Finances	Gestion financière sans adaptation aux marchés internationaux.	Utilisation de dispositifs d'aide à l'export (assurance prospection, ...) + gestion des devises pour les opérations export.	Structuration financière internationale: trésorerie, couverture des risques (ex: crédoc, risque de change, ...).	Optimisation de la fiscalité (prix de transfert), consolidation des comptes, accès au financement local, ...	Stratégie financière globalisée: investissements ciblés par Hubs, autonomie financière, ...

Les impacts d'une internationalisation

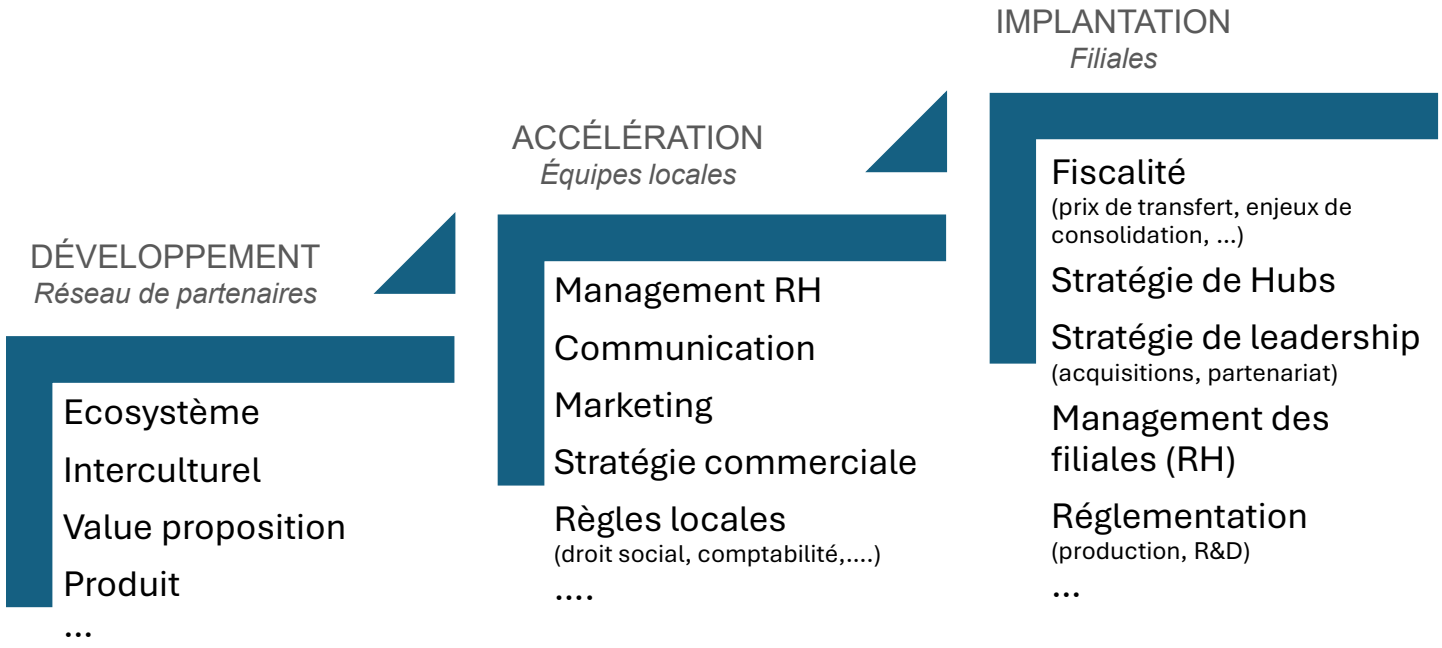
Tous les services d'une entreprise vont être transformés via l'international



Partagez votre experience !

Les impacts d'une internationalisation

A chaque étape des adaptations sont nécessaires en local et au sein de la maison mère

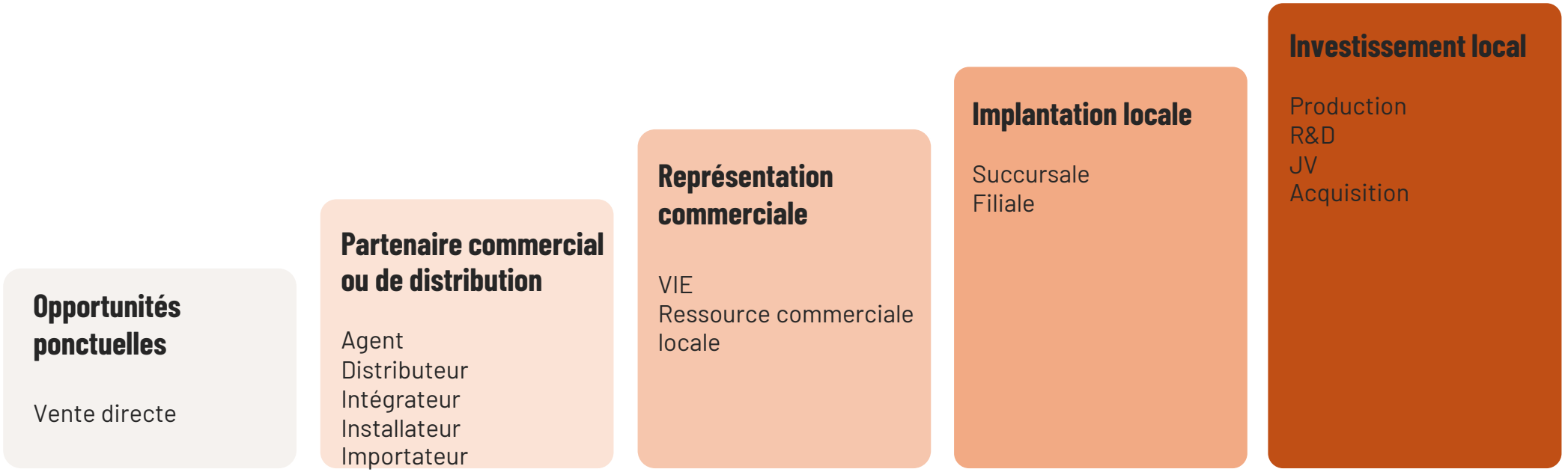


Les différentes formes de développement à l'international

- Panorama & continuum
- Avantages & inconvénients
- Comment choisir?

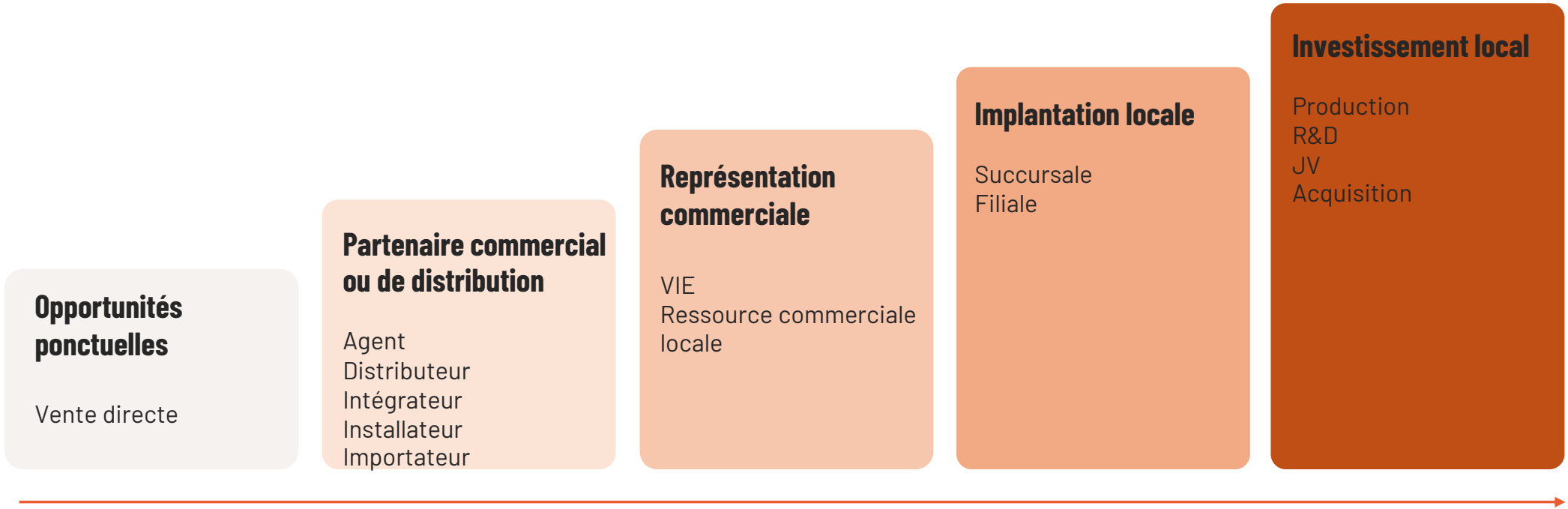
Le continuum de l'international

Un développement souvent progressif, mais que l'entreprise est libre d'adapter selon ses besoins



Les différents modèles de développement internationaux

Des modèles de développement variés à bien évaluer avant décision



Comparaison des modèles de développement

Le choix d'un mode d'entrée n'est pas une décision juridique. C'est un arbitrage entre vitesse, investissement, contrôle, marge, risque et réversibilité

Modèle	Vitesse	Investissement	Contrôle client	Marge	Complexité
Agent	++	+	++	+++	+
Distributeur	+++	+	+	++	++
Vente directe	++	++	+++	+++	++
Ressource locale	++	++	+++	+++	++
Filiale	+	+++	+++	+++	+++
Joint-Venture	++	+++	++	++	+++
Acquisition	+++	++++	++++	+++	++++

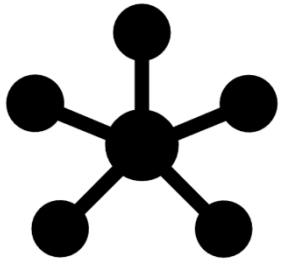
Comment s’orienter parmi les différents modèles ?

Les questions à se poser pour orienter son choix (non exhaustif)

Quel est mon niveau d’ambition pour ce marché ?

Quelle est l’importance stratégique du marché cible ?

Quel niveau de ressources et de suivi puis-je mobiliser ?



Que suggère la culture des affaires locales ?

Quelle est la complexité de mon produit à vendre sur ce marché?

Quelle est l'importance de la maîtrise du client final ?

Quel est le niveau de réglementation du secteur ?

La structuration du développement international

- De l'ambition à la concrétisation
- Les bonnes questions à se poser
- Qu'est ce qu'une feuille de route internationale ?

L’élaboration d’une stratégie internationale

Pourquoi structurer son développement international ?

Feuille de route
Pour avoir une ligne directrice, garder le cap, donner un sens aux équipes, rassurer les acteurs financiers, avoir un référentiel, …

Différences entre les marchés
Aucun pays n’est semblable! La structuration du marché diffère, la culture diffère, la réglementation diffère, …
Par ailleurs certains pays sont plus complexes que d’autres !

Calibrer ses ressources
Anticiper ses besoins, les impacts d’une internationalisation sur l’organisation, les couvertures de change / risque commercial, les besoins en assurance, …

Avoir le bon message
Partager sa vision auprès de ses clients, partenaires, équipes, ….

L’élaboration d’une stratégie internationale

Le point de départ de toute réflexion stratégique …



VISION

- Pourquoi aller à l’international?
- Avec quelle ambition?
- Sur quels marchés cibles?
- Avec quelle offre?
- Sur quel timing?
- ….

RESSOURCES

- Quelles ressources ai-je à ma disposition? *(Finance/humain/temps)*
- Sont-elles en adéquation avec les marchés visés?
- Sont-elles en cohérence avec mes objectifs?
- Sont-elles scalables dans le temps?
- …

MARCHÉS

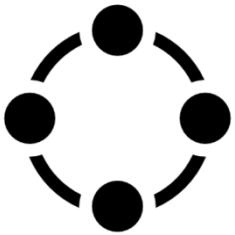
- Quelle complexité des marches visés?
- Quelle est ma connaissance de ces marchés?
- Quels modèles de développement possibles?
- Quelles spécificités locales prendre en compte?
- …

L’élaboration d’une stratégie internationale

Les bonnes questions à se poser dès le départ … ou en cours de route

WHY ?
- L’international sert quels enjeux de mon entreprise?

WHEN ?
- Avec quelle timeline me développer?



WHERE ?
- Dans quels marchés/régions me développer?
- Dans quelles villes m’implanter?

WHO ?
- Avec qui travailler en local?
- Qui va gérer le projet international?

HOW ?
- Quels modèles de développement privilégier dans chaque pays?

WHAT ?
- Quelle offre emmener?
- Quelle proposition de valeur mettre en avant?

Structurer son développement international

WHY ?

Une question que beaucoup de dirigeants sous-estiment …

L'international sert quels enjeux au sein de mon entreprise ?

Que se passe t'il si demain je ne vais pas ou ne réussis pas à l'international ?

Se poser cette question permet de fixer un premier niveau d'ambition et de priorité vis-à-vis de la thématique internationale au sein de l'entreprise

Structurer son développement international

WHY ?

Suivre mes clients à l'international

Répondre à des opportunités entrantes

Répondre aux sollicitations de mes investisseurs



Aller chercher de la croissance

« Contrer » la concurrence

Echapper à des contraintes réglementaires

Rentabiliser des investissements

Capter de l'innovation

Recruter les « meilleurs » talents

Rayonner en tant qu'acteur international

Structurer son développement international

WHERE ?

« Il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il va »
Sénèque

La priorisation des marchés

Attractif ?
Taille, croissance, pouvoir d'achat, besoin réel pour votre offre.

Accessible ?
Réglementation, logistique, fiscalité, langue, distance culturelle.

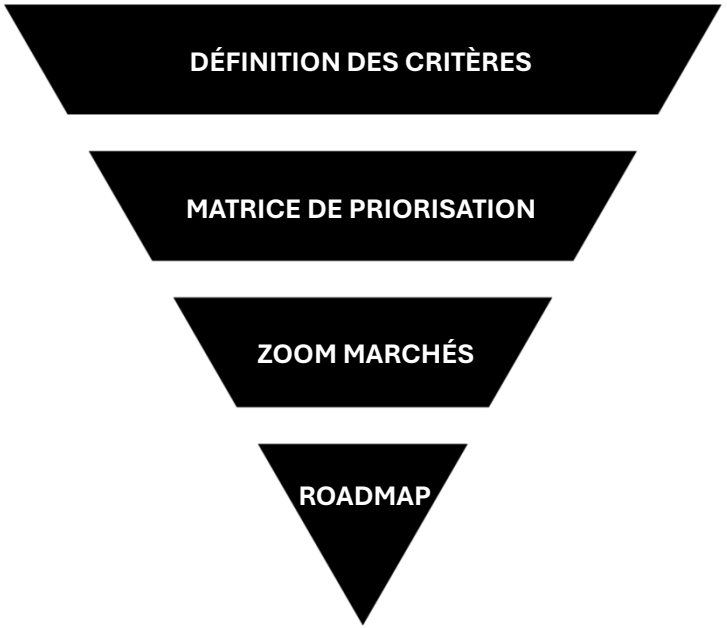
Gagnable ?
Concurrence locale, avantage différenciant, prix acceptable.

Les marchés prioritaires constitueront la base d'une feuille de route internationale

Structurer son développement international

WHERE ?

La priorisation des marchés



1. Critère 1
2. Critère 2
3. Critère 3
4. Critère 4
5. Critère 5
6. Critère 6
7. Critère 7

Structurer son développement international

WHERE ?

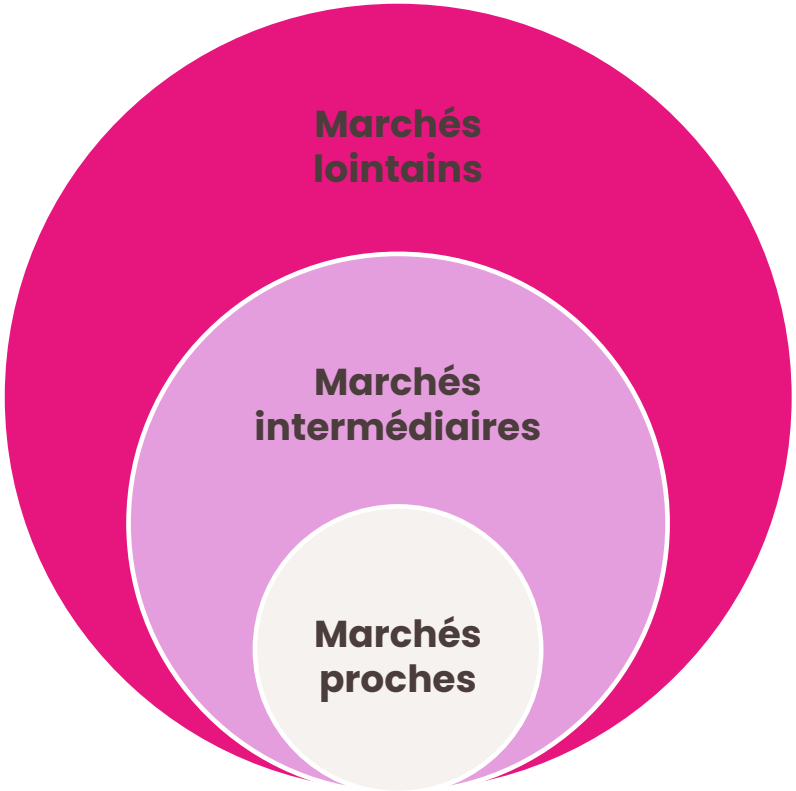
Exemple de réflexion pour établir une roadmap internationale à 3 ans

Pays	Situation actuelle	Attractivité marché	Capacité de l'entreprise	Décision	Année 1	Année 2	Année 3
Espagne	Premiers clients, ventes irrégulières	Forte	Forte	Accélérer	Renforcer le réseau commercial	Recruter un partenaire local	Atteindre une couverture nationale
Allemagne	Clients récurrents, bonne réputation	Très forte	Moyenne	Consolider	Fiabiliser la qualité de service	Développer les grands comptes	Améliorer la marge et la fidélisation
Italie	Quelques ventes indirectes	Moyenne	Forte	Consolider	Formaliser l'offre et les prix	Structurer la distribution	Atteindre le seuil de rentabilité
Maroc	Aucun chiffre d'affaires significatif	Forte	Moyenne	Ouvrir	Valider le marché et les réglementations	Tester un distributeur local	Déployer l'offre sur les principales villes
États-Unis	Fort potentiel, accès complexe	Très forte	Faible à moyenne	Préparer puis ouvrir	Étude marché et protection juridique	Pilote avec un client ou partenaire	Accélération si le pilote est concluant
Royaume-Uni	Marché connu, concurrence élevée	Moyenne	Faible	Surveiller	Maintenir les clients existants	Revoir le positionnement	Décider du maintien ou du retrait

Structurer son développement international

WHERE ?

Partir loin n'est pas interdit, mais commencer près réduit le risque d'erreur



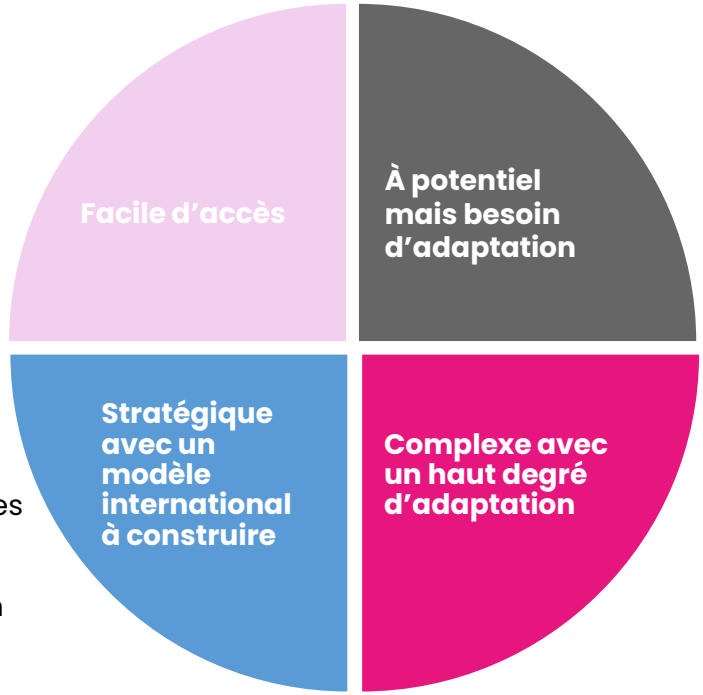
Vrai ou faux ?

Structurer son développement international

WHERE ?

Il vaut mieux raisonner par rapport à la complexité des marchés

- Pas ou peu d'adaptation de l'offre
- Peu de concurrents
- Gestion d'opérations internationales simples
- Adaptation culturelle simple



- Marché local en croissance dans son secteur
- Concurrence locale et internationale établie
- Offre spécifique (cheval de Troie)
- Nécessité d'adapter la communication
- Approche culturelle spécifique (offre, code des affaires, etc.)

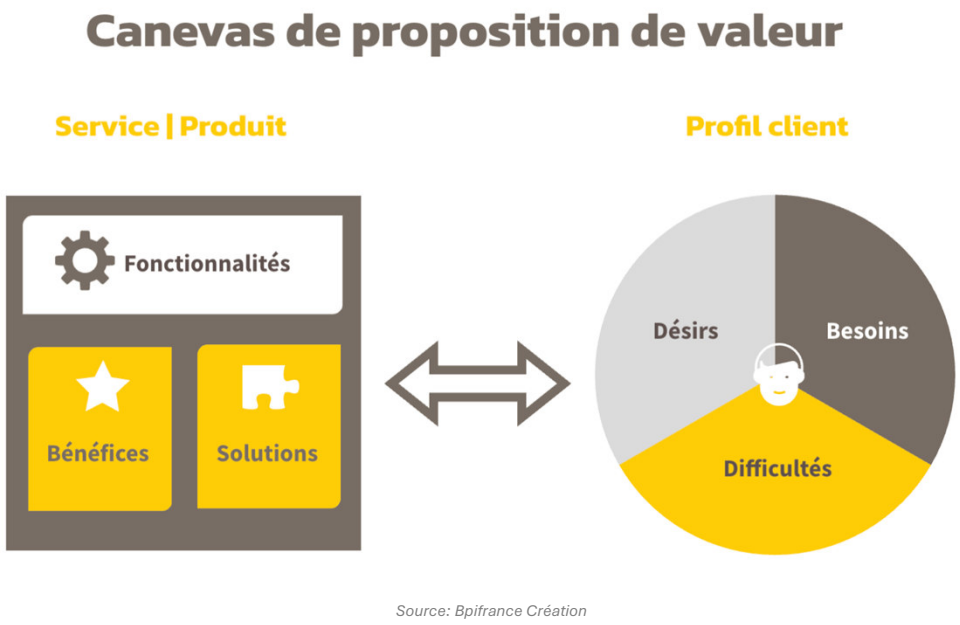
- Concurrents locaux établis avec des modèles d'entreprise spécifiques
- Marchés de dimension régionale ou continentale
- Contrats nécessitant une gestion internationale des opérations et une exécution locale
- Pour des entreprises aguerries et structurées nécessitant une étude stratégique approfondie en amont
- Acculturation internationale au sein de la maison mère

- Concurrents internationaux établis avec des marques locales ou leurs propres marques
- Maturité du marché -> activité principale
- Recommandation d'implantation locale
- ROI probable à 3-5 ans
- Approche culturelle dédiée via des talents locaux

Structurer son développement international

WHAT ?

Quelle(s) offre(s)/service(s) emmener sur chacun des marchés ?



Source: Bpifrance Création

- Quelles contraintes de la part des marchés locaux?
- Ces contraintes vont elles limiter les solutions apportées et amoindrir leur bénéfice?
- Les retours de mon client traduisent-ils les mêmes besoins en local?
- Ma solution va-t-elle permettre de résoudre les problèmes ?
- Les difficultés rencontrées sont-elles différentes du pays d'origine?
- Ma promesse sera-t-elle la même vis-à-vis des clients finaux?
- Quelles sont les adaptations à apporter?
- …

Structurer son développement international

HOW ?

Bien choisir son modèle de distribution et de développement en local

- Cette stratégie est elle adaptée à une pénétration plus ou moins rapide du marché ?
- Est-elle alignée avec mon ambition et mes ressources du moment ?
- Ce profil de partenaire sert il mes objectifs? Jusqu'à quand ?
- Si je travaille avec ce distributeur suis-je en capacité d'envoyer mes premières commandes dans les temps ?
- Ai-je les compétences/ressources interne/temps pour gérer une acquisition à l'international? Et notamment correctement l'intégrer ensuite ?
- La stratégie envisagée permet elle de prendre des positions fortes dans la durée?
- …

Structurer son développement international

WHO ?

La gestion de l'humain est au cœur de la réussite internationale

- Les équipes en France
  - Qui est en charge de l'international ?
  - Comment fédérer les équipes autour du projet international ?



- Les partenaires internationaux
  - Comment les identifier ?
  - Comment les qualifier ?
  - Comment les animer ?

- Les équipes internationales
  - Comment recruter les bons ?
  - Comment les gérer ?
  - Comment aligner stratégie RH et stratégie internationale ?

- Le réseau
  - Comment le construire ?
  - Comment l'utiliser à bon escient?

Structurer son développement international

WHO ?

Bien choisir ses partenaires commerciaux en local

Identification → Qualification → Animation

- Portefeuille de clients
- Produits distribués
- Compétences techniques
- Organisation / force commerciale
- Couverture géographique
- Situation financière
- Vision de son propre développement

- Stratégie envisagée
- Disponibilité
- Capacité internationale
- Réseau

- ❑ Ideal Partner Profile
- ❑ Plan d'actions commun
- ❑ Contrat
- ❑ Support
- ❑ Pilotage

Structurer son développement international

WHEN ?

La notion de timing est essentielle dans le processus d'internationalisation

- Comment séquencer dans le temps les actions prévues dans la roadmap et le plan d'actions ?
- Quand arrêter la collaboration avec mon distributeur ?
- A quel horizon créer une filiale dans un pays ?
- Combien de temps pour recruter un business developer sur tel marché ?
- Quand ouvrir un nouveau pays ?
- ...

Conclusion

L’international n’est pas qu’une question de géographie, c’est un choix stratégique avant tout

L’international nécessite un mix entre une vision stratégique et des actions tactiques qui la servent

L’international s’envisage le plus souvent à long terme, mais demande de l’agilité au quotidien

L’international est à considérer avec sérieux, mais sans en avoir peur

Merci de votre attention !



Questions ?

Mes coordonnées

Hugues NAUDET
hugues.naudet@bpifrance.fr
huguesnaudet@gmail.com

