

BACK

APEX-BRÉSIL: UNE ÉTUDE DE

Apex-Brésil: Une étude de l'internationalisation

Comment les entreprises brésiliennes sont orientées en vue de devenir plus compétitives sur les marchés internationaux et attirer des investissements extérieurs.

Ana Paula Repezza, Directrice exécutive, Apex-Brésil
avril 01, 2013



L'Agence brésilienne pour la promotion du commerce et de l'investissement (Apex-Brésil) travaille en étroite collaboration avec le Ministère brésilien du développement, de l'industrie et du commerce extérieur pour promouvoir les exportations de biens et de services brésiliens et attirer l'IED vers les secteurs stratégiques de l'économie brésilienne. Forte de sa vision consistant à promouvoir le Brésil en tant que pays innovant, compétitif et durable, la mission d'Apex-Brésil vise à 'accroître la compétitivité des entreprises brésiliennes en promouvant l'internationalisation de leur activité et en attirant l'IED'.

Pour s'acquitter de sa mission, Apex-Brésil a remanié sa chaîne de valeur pour permettre aux entreprises bénéficiant de ses services d'acquérir davantage de maturité à l'exportation et, par là même, d'améliorer leur compétitivité internationale. Pour la chaîne de valeur, les entreprises affichant différents degrés de maturité à l'exportation exigeront des services distincts pour être très compétitives sur les marchés internationaux. Cette hypothèse a été confirmée par une étude menée par Apex-Brésil auprès de plus de 2 000 entreprises brésiliennes au premier trimestre 2011. Les résultats montrent le lien entre la maturité à l'exportation des entreprises et les besoins en termes de développement. L'analyse des besoins prioritaires des personnes interrogées pour chacun des cinq niveaux de maturité à l'exportation montre que l'avancée dans le cycle d'internationalisation peut être divisée en trois temps: intégration à l'internationale, consolidation sur les marchés internationaux, et expansion de l'activité à l'internationale.

LA CHAÎNE DE VALEUR APEX-BRÉSIL ET SES RETOMBÉES AUX TROIS STADES DU CYCLE D'INTERNATIONALISATION

	Sensibilisation		Changement de comportement		Volume d'affaires engendré	
	INTELLIGENCE DE MARCHÉ	FORMATION ENTREPRENARIALE	STRATÉGIES D'INTERNATIONALISATION	PROMOTION DE L'ENTREPRISE ET DE L'IMAGE	ATTIRER LES INVESTISSEMENTS	
Expansion des opérations internationales	Quels sont les meilleurs marchés et les meilleurs débouchés pour développer mon activité à l'internationale?	Comment préparer mon entreprise à développer son activité à l'internationale?	Quelle est la meilleure stratégie pour développer mon activité sur des marchés étrangers choisis?	Comment générer un volume d'affaires plus important grâce au développement de mon activité à l'internationale?	Comment préparer mon entreprise à recevoir de l'IED?	Comment attirer l'IED vers mon entreprise?
Consolidation sur les marchés internationaux	Quels sont les meilleurs marchés et les meilleurs débouchés pour doper mes ventes internationales?	Comment préparer mon entreprise à doper ses ventes internationales?	Quelle est la meilleure stratégie pour doper les ventes internationales sur les marchés choisis?	Comment positionner mes produits avantageusement sur les marchés choisis?	Comment accéder aux acheteurs potentiels pour doper mes ventes internationales?	
Intégration sur le marché international	Quels sont les meilleurs marchés et les meilleurs débouchés pour commencer à exporter?	Comment préparer mon entreprise à se lancer à l'exportation?	Quelle est la meilleure stratégie pour commencer à exporter vers les marchés choisis?	Comment accéder aux acheteurs potentiels pour me lancer à l'exportation?		

Le premier stade de l'intégration à l'internationale est le premier défi pour les entreprises n'exportant pas ou commençant à le faire. Ces entreprises ont besoin de renforcer leurs compétences pour définir correctement les marchés d'exportation et améliorer les compétences en gestion dans les domaines tels que la gestion de la trésorerie, les normes qualité et les processus de production avant de conclure une première transaction internationale.

Les entreprises au deuxième stade du développement à l'exportation, la consolidation sur les marchés internationaux, se caractérisent par un certain succès à l'exportation, mais doivent se doter d'une stratégie internationale compétitive axée sur la diversification de leurs portefeuilles de clients et l'augmentation de leurs exportations. Ces entreprises peuvent ainsi atteindre un niveau de maturité plus élevé dans le cycle de l'internationalisation. À ce stade, il est essentiel que les entreprises comprennent les possibilités d'entrer sur le marché qui s'offrent à elles, qu'elles conçoivent des activités innovantes de positionnement de la marque sur leurs marchés cibles, et qu'elles augmentent durablement leurs ventes vers l'étranger .

Le dernier stade, celui de l'expansion de l'activité à l'internationale, concerne des entreprises parvenues à maturité sur les marchés internationaux et cherchant à diversifier leurs modèles d'accès au marché en adoptant divers modèles organisationnels dans des pays différents, en ouvrant peut-être des magasins et des centres de distribution, ou en concluant des accords de franchise et de licence. À ce stade, les entreprises ont besoin de programmes de renforcement des capacités personnalisés et de services de conseil sur leurs marchés cibles (analyse de la chaîne de valeur, évaluation de la concurrence et des investissements).

En répondant aux besoins des entreprises en matière d'intelligence de marché, de formation entrepreneuriale, de stratégies d'internationalisation, de promotion des entreprises et de l'image, et pour susciter l'investissement, Apex-Brésil guide ses clients pour leur permettre de gagner en compétitivité et à engendrer un volume d'affaires plus important à l'étranger. L'objectif de la chaîne de valeur d'Apex-Brésil est d'aider les entreprises à acquérir un avantage compétitif durable et de pérenniser leur activité à l'exportation. La compétitivité internationale s'améliore alors et a des retombées positives tant sur le pays que sur l'entreprise.

Pour qu'une entreprise devienne compétitive sur le(s) marché(s) choisi(s), elle doit commencer par élargir ses connaissances des débouchés offerts par les marchés étrangers pour ensuite adapter sa gestion afin de réaliser ses objectifs stratégiques, gérer ses ressources pour pouvoir lancer ses produits et services sur le marché cible, élaborer des offres et conclure des transactions. Les changements opérés permettent de sensibiliser l'entreprise aux marchés et de modifier les comportements pour améliorer la gestion et ainsi négocier des contrats internationaux plus intéressants.

Les différentes catégories de services offerts par Apex-Brésil sont conçues pour satisfaire un éventail de besoins en gestion et commerciaux pour se lancer à l'internationale. Les services d'intelligence de marché visent à sensibiliser aux débouchés, alors que les services de formation entrepreneuriale et liés aux stratégies d'internationalisation visent à modifier certaines pratiques de gestion telles que la conception et la planification stratégiques. Les services de promotion commerciale et de l'image ainsi que destinés à attirer l'investissement visent à engendrer un volume d'affaires plus important.

Les trois étapes du processus d'internationalisation présentent toutes leurs propres difficultés, le processus de développement des exportations n'étant pas linéaire mais cyclique. En procédant par étapes, à savoir sensibilisation aux nouveaux débouchés, modification des comportements pour s'adapter aux spécificités du marché et s'assurer des contrats pérennes, l'entreprise, au fil du temps, gagnera en maturité pour, à terme, acquérir une compétitivité internationale durable.

Pour mesurer l'évolution tout au long du cycle et s'assurer que ses clients deviennent compétitifs à l'échelle internationale, Apex-Brésil a élaboré un système de mesure des retombées et des résultats avec l'appui de la Section du renforcement des institutions d'appui au commerce de l'ITC.

SYSTÈME DE MESURE DES RETOMBÉES ET DES RÉSULTATS D'APEX-BRÉSIL

Retombées/résultats	Sensibilisation	Changement de méthode de gestion	Volume d'affaires engendré	Compétitivité internationale	Exportations durables
Instruments de mesure	<ul style="list-style-type: none"> Études qualitatives menées auprès des clients avant et après avoir utilisé les services 	<ul style="list-style-type: none"> Études qualitatives menées auprès des clients avant et après avoir utilisé les services Indicateurs quantitatifs liés à la stratégie, à la gestion et à la production 	<ul style="list-style-type: none"> Indicateurs quantitatifs liés à la valeur et au montant des exportations 	<ul style="list-style-type: none"> Indicateurs quantitatifs liés aux compétences de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> Indicateurs quantitatifs liés à la performance de l'entreprise sur les marchés extérieurs
Source des données	<ul style="list-style-type: none"> Base de données Apex-Brésil de la gestion de la relation client 	<ul style="list-style-type: none"> Base de données Apex-Brésil de la gestion de la relation client Bases de données statistiques du gouvernement 	<ul style="list-style-type: none"> Bases de données statistiques officielles 	<ul style="list-style-type: none"> Base de données Apex-Brésil de la gestion de la relation client Bases de données statistiques du gouvernement 	<ul style="list-style-type: none"> Base de données Apex-Brésil de la gestion de la relation client Bases de données statistiques du gouvernement
Exemple d'indicateur de performance	<ul style="list-style-type: none"> Sensibilisation aux débouchés sur un marché donné 	<ul style="list-style-type: none"> Adoption de nouveaux outils de gestion, intégration sur de nouveaux marchés, création d'emplois qualifiés 	<ul style="list-style-type: none"> Volume d'exportations après utilisation des services d'Apex-Brésil 	<ul style="list-style-type: none"> Création d'emplois qualifiés Intégration sur de nouveaux marchés Adoption de nouveaux modèles d'organisation sur les marchés extérieurs 	<ul style="list-style-type: none"> Intégration et progression dans le processus d'internationalisation Part de marché sur les marchés extérieurs Valeur ajoutée des exportations Prix franco à bord

Un des principaux facteurs de compétitivité de l'entreprise est la qualité de ses ressources humaines. C'est la raison pour laquelle un des paramètres du système de mesure des retombées et des résultats d'Apex-Brésil est la création d'emplois. Son objectif est non seulement de faciliter la création d'emplois, mais aussi de favoriser la création d'emplois qualifiés par le biais de services qui encouragent l'amélioration de la gestion des ressources humaines. En d'autres termes, l'entreprise qui suit la chaîne de valeur d'Apex-Brésil devrait, avec le temps, acquérir de nouvelles compétences internes en gestion des ressources humaines et ainsi travailler avec une main-d'œuvre plus qualifiée et mieux rémunérée. Avoir accès à des compétences de pointe et un savoir-faire de qualité signifie que l'entreprise peut développer une culture de l'innovation et d'amélioration de la conception, et offrir des produits et des services durables et rentables aux marchés extérieurs.

Pour déterminer les retombées des services d'Apex-Brésil sur les clients, les bases de données statistiques du Gouvernement brésilien ont été intégrées à la base de données de gestion de la relation client d'Apex-Brésil, ce qui permet de créer des indicateurs tels que ceux qui figurent dans le graphique (plus bas) comparant niveaux d'enseignement et niveaux de salaires entre les entreprises bénéficiant ou non du soutien d'Apex-Brésil. Le graphique montre que les entreprises soutenues par Apex-Brésil emploient du personnel ayant un niveau d'éducation supérieur et mieux rémunérés que les autres. De plus, au sein du groupe soutenu par Apex-Brésil, les entreprises exportatrices affichaient des niveaux d'éducation et de salaires plus élevés que les entreprises n'exportant pas encore.

COMPARAISON DES NIVEAUX D'INSTRUCTION ET DE SALAIRES ENTRE LES ENTREPRISES SOUTENUES PAR APEX-BRÉSIL ET LES AUTRES



Source: Unité de planification d'Apex-Brésil

Cette faits corroborent les concepts qui sous-tendent le cycle d'internationalisation et les théories connexes d'Apex-Brésil: les entreprises plus qualifiées s'en sortent mieux sur les marchés extérieurs, ce qui leur permet d'améliorer leurs compétences internes.

Dans le droit fil de ces théories, la chaîne de valeur d'Apex-Brésil vise à développer les compétences internes de l'entreprise pour accroître sa compétitivité sur les marchés internationaux. En encourageant l'adoption de méthodes de gestion précises, ainsi qu'en misant sur les caractéristiques distinctives des produits et services brésiliens (autres que le prix), Apex-Brésil encourage la création et la mobilité d'une main-d'œuvre qualifiée et bien gérée. À long terme, cette approche contribuera substantiellement à la compétitivité durable des entreprises brésiliennes et permettra au pays de générer davantage de richesse.