



think tank

La Fabrique de l'Exportation

et de l'internationalisation des entreprises

10 conseils pour bâtir une stratégie de réseautage à l'international



L'entreprise exportatrice a plus que jamais besoin de s'appuyer sur un réseau d'acteurs externes pour accéder à de l'information, à des opportunités, à des compétences, trouver des solutions et des partenaires. Voici quelques pistes pour bien manager ses réseaux.

1. Adopter une « business network view »

Selon les théoriciens des réseaux, tout ce qui arrive, arrive dans le contexte d'une relation. Une entreprise ne peut survivre et se développer sans nouer des contacts. Les entreprises peuvent même être considérées comme des réseaux dans des réseaux, avec leur réseau externe (clients, fournisseurs, régulateurs, etc.), mais aussi leur réseau interne (équipes, business units, services, filiales, etc.). Selon la « business network view », les entreprises doivent donc gérer deux types de réseaux : externes et internes.

2. Modérer « le désavantage de l'outsider »

Du côté externe, la principale difficulté des entreprises entrant dans un pays étranger est « le désavantage de l'*outsider* » qui se traduit par un manque de contacts dans les réseaux d'affaires du pays cible. Les entreprises exportatrices doivent donc faire des efforts pour s'enraciner dans le réseau local, ce qui prend du temps et entraîne des coûts.

3. Choisir avec attention son mode d'entrée dans le pays

Pour développer l'*insidership* dans un pays étranger, il faut choisir avec attention le meilleur mode d'entrée en fonction du pays cible, en essayant de minimiser les difficultés du type principal-agent (conceptualisées par la théorie de l'agence) liées à la dépendance vis-à-vis d'un intermédiaire (agent) maîtrisant l'information et les réseaux. Il s'agit donc de trouver le bon

équilibre entre la modération du désavantage de l'*outsider* et la réduction des problèmes de coordination et d'asymétrie de l'information avec les partenaires étrangers.

4. Ne pas négliger les réseaux internes

Certains enjeux se situent clairement dans le management des réseaux internes à l'entreprise. Par exemple, les relations avec une filiale – qui a le contact direct avec les clients – sont très importantes et doivent être soignées aussi bien que les relations externes.

5. Miser sur les individus

En matière de réseaux, les individus comptent car les relations passent nécessairement par eux. Le rôle des acteurs individuels – dirigeants et équipes internationales - est donc primordial dans la stratégie de réseautage de l'entreprise. Pour des postes clés, il vaut mieux recruter des personnes dotées de bonnes capacités de réseautage et veiller ensuite, en soignant les relations, à ce que ces personnes ne soient pas tentées de migrer vers la concurrence. Car si ces individus clés partent, une partie du réseau et du business partira avec eux.

6. Saisir les opportunités et utiliser les liens faibles pour explorer

Les opportunités se développent à partir des réseaux et dans le réseautage. Il existe un lien entre la position – plus ou moins centrale – dans le réseau et la performance. Les liens faibles, en particulier, ne sont pas à négliger car ils connectent l'entreprise au-delà de sa zone de confort et lui amènent de nouvelles opportunités. Les liens forts sont souvent marqués par la récurrence : les informations et les idées ont tendance à tourner en boucle. Si les liens forts permettent d'« exploiter » l'existant, les liens faibles, eux, servent à « explorer » de nouvelles opportunités.

7. Développer une stratégie de réseautage adaptée au pays cible

Pour réussir son implantation ou son développement dans un pays étranger, l'entreprise doit adapter sa stratégie de réseautage au contexte local. Elle doit apprendre à connaître et s'appropriier les « propriétés opérationnelles » des réseaux, les règles du jeu (culturelles, organisationnelles, etc.) qui les encadrent et les font fonctionner. La stratégie de réseautage doit également être adaptée à la cible visée : institutionnels ou clients / fournisseurs notamment.

8. Construire progressivement son propre réseau

L'utilisation des réseaux internationaux français (chambres de commerce et d'industrie, Business France, Bpifrance, chambres de commerce française à l'étranger, etc.) permet d'ouvrir des portes. Mais il ne faut pas pour autant rester cloisonné aux réseaux français à l'étranger. Il faut s'implanter progressivement dans les réseaux locaux, et d'abord dans les réseaux institutionnels, les organisations professionnelles, etc. Progressivement, l'entreprise doit construire son propre réseau local.

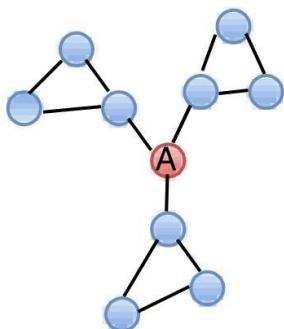
9. S'impliquer vraiment dans les réseaux en adoptant un état d'esprit de réciprocité et de partage

L'efficacité du réseau de l'entreprise dépend avant tout de son implication dans ce réseau. Il ne s'agit pas seulement d'être membre de plusieurs réseaux, de multiplier les labels ou les partenariats, il faut jouer vraiment un rôle dans le réseau. Pour cela, il faut vouloir prendre mais aussi donner – et en pratique, il s'agit souvent de donner d'abord avant de pouvoir récolter. Le réseau, c'est l'échange, la réciprocité, le partage des connaissances. Le capital social n'est pas détenu par une seule entreprise, il est partagé. C'est du donnant / donnant. Celui qui prend sans donner se mettra rapidement à la marge.

10. Exploiter les « trous structuraux » des réseaux

Chaque réseau est caractérisé par le type d'informations qu'il véhicule, accessible à ses membres.

L'intérêt est de se trouver au point de jonction entre deux réseaux, une position stratégique appelée "trou structural". L'acteur est alors le seul lien entre deux ensembles ; il disposera en exclusivité des informations et opportunités qu'ils contiennent



Exemple de Trou structural

Le réseautage au temps du tout digital

En ces temps de pandémie, le digital a mis les relations, les contacts et les réunions à portée de clic, mais pour autant le réseautage ne fonctionne pas. C'est parce que les relations sont archivées dans deux zones différentes du cerveau selon que l'on a vu et rencontré les personnes ou que l'on a seulement communiqué avec elles par mail, par téléphone ou par visioconférence. Les études en psychologie montrent que les contacts rencontrés physiquement s'inscrivent de façon beaucoup plus durable dans le cerveau. Une personne existe vraiment pour nous si nous la rencontrons. Se rappelle-t-on le prénom d'une personne avec laquelle on a juste échangé des mails ?

Le digital est néanmoins très important, car il permet de multiplier les contacts. Et plus il y a de contacts avec une personne, plus cette personne restera durablement dans notre agenda mental. Par exemple, les études montrent qu'après quatre prises de contact avec une personne (premier contact, prise de rendez-vous par mail, rencontre, mail de remerciement...), celle-ci pourra demeurer dans notre agenda mental jusqu'à un an et demi, voire deux ans.