

COVID RESPONSE : COMMENT ASSURER LA COHÉSION INTERNE DE VOS ÉQUIPES COMMERCIALES FRANCE / EXPORT ?

Publié 1^{ER} JUIN 2020



L'entreprise souffre mais résiste sur son marché domestique, l'export dévisse et coûte beaucoup d'argent ? Comment continuer à prendre les bonnes décisions pour ne pas rater la reprise des marchés internationaux.

Analyse

La crise de la Covid-19 met en exergue une situation très complexe au sein de certaines entreprises exportatrices : les stakeholders (salariés, administrateurs, actionnaires) peuvent avoir tendance à vouloir remettre en cause les investissements sur l'export, trop consommateurs de cash et peu rentables à court-terme, au profit d'une stratégie cashflow-only fondée sur l'exploitation du marché français.

Pour les entrepreneurs l'accumulation de difficultés suivantes peut en effet accentuer cette volonté de repli sur les marchés nationaux à court terme :

- l'absence de vision dans la durée sur la crise et/ou sur les aides d'Etat des différents pays où l'entreprise est présente ;

- le besoin de cash immédiat pour couvrir les frais de l'entreprise

- ; - les pertes prévisibles sur 2020.

Ainsi l'enquête de Team France Export est frappante sur le sujet : lors du confinement une entreprise sur deux a stoppé son activité export, soit pour des raisons liées à l'incapacité de se déplacer ou aux problèmes de cash à court terme, soit pour des motifs liés au manque de visibilité (et de demande) des marchés étrangers. En juin 2020 seules 65 % des entreprises avaient repris leur activité

exportatrice.

Néanmoins, il semble à la date où nous rédigeons cet article que les pays où la crise économique liée à la Covid-19 est la plus forte sont les pays d'Europe du sud (France, Italie, Espagne) et le Royaume-Uni (Cf. prévisions du FMI du 24 juin <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/06/24/WEOUpdateJune2020>).

Dans le reste du monde la crise sanitaire a soit déjà été contrôlée et le pays reparti en croissance (Chine), soit elle n'a pas eu la même violence qu'en Europe à ce stade (Afrique, Asie, voir même Amérique latine), soit elle a été traitée en privilégiant l'économie (Brésil, Etats-Unis) ; l'impact économique de la Covid-19 sera donc le plus fort sur les pays européens, ce d'autant plus qu'ils avaient déjà la croissance la plus faible du monde.

C'est la Chine et les pays émergents d'Asie qui auront la meilleure croissance en 2020, et c'est ce continent qui redémarrera le plus fort en 2021.

Il apparaît donc que, dans un contexte où la réaction immédiate des *stakeholders* est opposée aux intérêts à 12 mois et plus de l'entreprise, le rôle du dirigeant est fondamental pour réaligner toute l'entreprise et ses actionnaires sur leurs vrais intérêts : assurer la survie mais ne pas perdre pied sur les marchés étrangers. Dans ce domaine la posture du dirigeant doit changer, tant en terme de communication auprès de ses collaborateurs qu'en terme de pilotage et d'organisation.

Recommandations

1. En terme de Communication

La communication en cette période est essentielle pour éviter de laisser les stakeholders s'enfermer dans des logiques opposées.

a) Communication pour l'ensemble des collaborateurs :

Les collaborateurs export de l'entreprise, qui avaient pour habitude d'être les seigneurs de l'entreprise (et qui coûtent plus chers en frais et sont souvent mieux payés) et font parfois preuve d'un certain mépris à l'égard des autres collaborateurs de l'entreprise, se heurtent aujourd'hui au retour du bâton et sont sous les feux des critiques. Le message doit être quelque chose comme « il ne faut pas tout remettre en cause sous prétexte d'une mauvaise passe, l'export nous a beaucoup aidé, il est hors de question de briser une mécanique qui a fonctionné et peut nous relancer ». Le dirigeant doit en effet maintenir autant que faire se peut la démarche internationale de l'entreprises, valoriser ceux qui travaillent sur le marché domestique et permettent aujourd'hui de passer le cap des pertes à l'export sans pour autant remettre en cause la stratégie initiale de développement international.

Covid response : comment assurer la cohésion interne de vos équipes commerciales France / Export ? - 01/06/2020

b) Communication à l'égard des instances de gouvernance ou des actionnaires :

Les actionnaires ont un raisonnement court-termiste et dans ce contexte incertain couplé avec la nécessité de réduire les frais généraux, les poussent à vouloir se séparer du personnel à l'international.

Le dirigeant doit donc convaincre les actionnaires de maintenir le cap. Le dirigeant doit chercher à mettre du *rationale* sur la table des actionnaires pour les convaincre qu'il faut maintenir l'effort de promotion export, notamment parce qu'à 12 mois c'est un calcul payant, et que chaque part de marché perdue du fait d'un retrait sera beaucoup plus dure à reconquérir. Le dirigeant doit aussi chercher comment mutualiser ses coûts de prospection export avec d'autres entreprises pour partager les coûts dans cette période creuse.

2. En terme de Savoir-être

Le dirigeant fait face à une situation complexe :

Il doit manifester de l'empathie, vis à vis de ses collaborateurs, de ses clients, de ses fournisseurs qui eux-mêmes sont parfois dans des situations très tendues. Il doit faire preuve plus que jamais d'exemplarité et de transparence, être capable de fédérer autour d'un projet "extra-ordinaire", trouver une voie de re-mobilisation des équipes et des parties prenantes. Il doit dire la vérité sur la situation. Il doit à la fois être capable de discernement, identifier les tendances de fonds, pouvoir élaborer des scénarii de sortie de crise et savoir prendre des décisions. Mais aussi, anticiper, montrer le cap et (ré) organiser, tout cela dans un monde VUCA (volatile, incertain, complexe et ambigu).

Il doit également avoir la capacité à faire émerger de nouvelles solutions, donner le droit à l'erreur, mettre en place une organisation résiliente et plus performante qu'en temps normal, et sans doute, revoir les modes de développement, externaliser ou mutualiser certaines missions, en s'appuyant sur des réseaux locaux (CCIFI, OSCI, CCE, etc.).

Exemple de stratégies gagnantes

Dans l'hôtellerie : convaincre les actionnaires de profiter de la crise pour faire des travaux.

Il s'agit d'un groupe hôtelier en Afrique qui suit une stratégie de montée en gamme et dont tous les établissements ont été fermés lors du confinement. Le management a proposé aux actionnaires d'en profiter pour faire tous les travaux de rénovation planifiés sur les 3 années à venir : c'est clairement la bonne stratégie, car ces travaux sont pénalisants pendant les périodes où les hôtels sont pleins, et il est vraisemblable que les hôtels resteront vides quelques temps ; mais ces travaux sont un très gros investissement, et le dialogue est difficile avec les actionnaires.

Les fausses pistes, les erreurs à ne pas commettre

Ne pas croire que la crise de la Covid-19 sonne la fin du commerce international

Il y a une idée reçue qui circule en France et qui consiste à penser que cette crise sonnerait la fin de la globalisation ; c'est évidemment complètement faux, et même si le commerce international sortira transformé de cette crise il est certain que les pays continueront à exporter les produits qu'ils savent faire le mieux/à importer les produits que les autres savent mieux faire ; la justification de l'international est tellement forte (et la pauvreté qui naîtrait d'un arrêt des échanges tellement évidente) qu'aucun pays ne se lancera dans une remise en cause en profondeur du commerce international, tout au plus à des ajustements sur certains produits stratégiques dans le contexte actuel, par exemple certains produits dans le domaine de la santé. Les dernières prévisions que l'OMC, à la date où nous écrivons cet article, prévoient un rebond à deux chiffres du commerce international en 2021 ; croire que le commerce international ne repartira pas c'est faire un cadeau à vos concurrents, qui prendront vos parts de marché.

Pour Approfondir

Consultez également le thesaurus général "COVID & BUSINESS INTERNATIONAL"
[HTTPS://DOCS.GOOGLE.COM/DOCUMENT/D/14ZEJYLF1-VBYBVI8AL56H3JHVD/ICNSQOZZWMOPGMEMO/EDIT](https://docs.google.com/document/d/14ZEJYLF1-VBYBVI8AL56H3JHVD/ICNSQOZZWMOPGMEMO/EDIT)

Pour enrichir cet article

Si vous voulez enrichir cet article n'hésitez à nous écrire avec vos suggestions d'amélioration: delegue-general@fabrique-exportation.fr

Crédits et remerciements

Ce texte est une production du groupe de travail « Réfléchir aux nouvelles approches de l'export » animé par La Fabrique de l'Exportation dans le cadre du Groupe « Solutions pour l'Exportation » auquel ont participé l'Adepta, BPI France, Business France, les CCE, CCI France, CCI France International, ICC France, La Fabrique de l'Exportation, MEDEF, MEDEF International, l'OSCI et Stratexio dès le début de la crise de la Covid-19. Les droits d'édition et de reproduction de ce texte sont réservés à ces organisations.

Ces textes ont été rédigés grâce aux contributions de Renaud Bentégeat, Chloé Berndt, Emmanuelle Butaud-Stubbs, Omar Boulenouar, Stéphane Boulet, Cécile Boury, Charafa Chebani, Jean-Paul David, Bogdan Gadenne-Feertchak, Philippe Gautier, Jean-Christophe Gessler, Michelle Grosset, Sophie Guichard, Christophe

Hery, Stéphanie Le Dévéhat-Picqué, Fabrice Le Saché, Boris Lechevalier, Arnaud Leurent, Rémy Maréchal, Charles Maridor, Frederic Rossi, Gaël Sabbagh, David Séjourne, Etienne Vauchez.

