

# COVID RESPONSE : COMMENT REPENSER VOS MANIÈRES D'ÊTRE PRÉSENTS ET VOS IMPLANTATIONS SUR LES MARCHÉS ?

Publié 26 Mai 2020



La crise actuelle amène chaque entreprise à repenser son organisation, notamment ses modes de présence et ses implantations sur les marchés, avec la nécessité de prendre en compte de très nombreux déterminants.

Dans ce contexte il est important d'avoir toutes les options à l'esprit, pour que les décisions soient le fruit d'un vrai choix.

## Analyse

### *Les modes d'entrée*

Il y a 3 grandes familles de modes d'entrée sur un marché : Exportation, Coopération et Investissement direct, chacune de ces familles incluant plusieurs modes d'entrée. Chaque entreprise peut décider d'adopter tel ou tel mode d'entrée sur chacun des pays qu'elle vise, en fonction des conditions de marché. Mais la bonne gestion d'un mode d'entrée nécessite une certaine compétence, et trop disperser ses modes d'entrée comporte un risque d'épuisement des équipes en charge de l'international.

Exportation	Contrat/Coopération	Investissement direct à l'étranger
<ul style="list-style-type: none"> <li>• directe, avec ou sans commerciaux sur le terrain, ou via des agents</li> <li>• indirecte via une société d'exportation/société de commerce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• licence, franchise</li> <li>• contrat de gestion</li> <li>• accord de co-production</li> <li>• fabrication sous contrat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• JV</li> <li>• création ou acquisition de filiale</li> </ul>

### *Les stratégies d'internationalisation*

De la même façon il faut garder à l'esprit les différentes stratégies possibles avant de prendre des décisions pour se réorganiser à l'international.

<b>Stratégie</b>	<b>Principes</b>	<b>Modes de présence</b>
<b>“Internationale”</b>	Exportation dans les marchés cibles à partir du marché domestique/de la maison mère de produits/services relativement standardisés	Exportation
<b>“Multinationale ou multidomestique”</b>	Production dans chacun des marchés cibles, via des investissements directs ou en s'alliant avec des entreprises locales, de produits adaptés à la demande et aux contraintes locales	IDE principalement mais aussi Contrat/coopération
<b>“Mixte”</b>	Stratégie multinationale sur des marchés cibles pivots + exportation à partir de ces marchés pivots (y compris marché domestique) dans d'autres marchés cibles proches.	IDE principalement mais aussi Contrat/coopération + Exportation
<b>“Transnationale”</b>	Fragmentation du processus productif de l'entreprise sur différents pays/territoires et proposition d'offre différenciée	IDE, Contrat/coopération, Exportation

	dans chacun des pays cibles. Think global and act local	
“Globale”	Fournir un produit/service homogénéisé sur l’ensemble des marchés clés de l’entreprise, à l’échelle mondiale dans la forme la plus poussée, en exportant à partir d’unités de production concentrées dans un seul ou quelques pays, sans que le pays d’origine de l’entreprise ne soit forcément inclus.	IDE, Exportation

Le choix de chaque entreprise sera différent selon l’analyse des coûts et des bénéfices de ces différentes options stratégiques, et des modes de présence associés, au regard de tous les déterminants qui caractérisent la situation de l’entreprise, de ses marchés et de son environnement des affaires. La réalité étant complexe, chaque entreprise sera amenée à composer son propre mix-stratégique en panachant différents modes d’entrée.

## Recommandations

Avec la crise, de nouveaux déterminants interviennent qui peuvent nécessiter une inflexion de votre stratégie d’internationalisation et des modes de présence associés.

1. La notion de **plan de continuation d’activité à l’international** de l’entreprise : pour accroître leur capacité de résilience les entreprises vont devoir s’organiser de façon à diminuer/pouvoir pallier le risque de rupture d’approvisionnement/de stop and go de la demande sur un ou plusieurs de leurs marchés/à un ou plusieurs niveaux de leurs chaînes de valeur à l’international ; elles devront “monitorer” plus fréquemment leur organisation à l’international et surtout, cette dernière devant être suffisamment modulaire pour être adaptée rapidement.

2. **Localisation, relocalisation et rebond économique** : la crise actuelle amène les pays à mesurer le degré de résilience de leur économie et la dépendance de leur croissance vis-à-vis de l’extérieur (approvisionnement et demande). Les États pourraient être amenés d’une part à repenser leur politique industrielle dans une logique d’indépendance, d’autonomie sur un certain nombre de secteurs, d’autre part à baser le rebond de leur économie en priorité sur un renforcement (développement et protection) de leur marché intérieur (approvisionnement et demande). L’application croissante des sanctions commerciales internationales, telles que celles qui ont amené la Russie à prendre des mesures pour développer

des filières locales de remplacement des importations, et les risques de tension commerciale poussent également en ce sens.

3. **“Made in local”, expertise locale, ancrage local, contribution économique locale** : la crise actuelle pourrait accentuer la préférence des clients (B to B) et consommateurs (B to C) pour plus de proximité avec leurs fournisseurs, pour plus de produits/services locaux, cette proximité étant perçue à la fois comme une garantie de pouvoir continuer à accéder au service/produit et comme une contribution au développement/redressement économique local.

4. **La décarbonation** pousse à raccourcir les circuits de la supply chain et des services aux clients.

L'analyse combinée de ces nouveaux déterminants a les conséquences suivantes sur les différentes stratégies d'internationalisation possibles :

1. **L'exportation à partir du marché domestique/de la maison mère (stratégie internationale)**. Stratégie la plus accessible et la plus utilisée par les PME, elle a le mérite d'être plus abordable, de fournir un accès relativement rapide aux marchés étrangers, d'être la plus facilement "scalable (lorsque l'on exporte déjà sur 5 pays, il n'est pas tellement difficile de monter à 10 et plus), de répartir le risque sur de nombreux marchés et d'être la plus facilement réversible en terme d'engagement. Mais elle rend l'entreprise très dépendante du degré d'ouverture ou de fermeture de ses marchés cibles, du "poids" du transport dans la chaîne de valeur et est peu en phase avec l'aspiration des clients ou consommateurs à plus de proximité et de produits locaux. En tant que mono-stratégie, elle semble donc adaptée pour servir des marchés proches ou éloignés disposant d'accords de libre-échange avec le marché domestique. A contrario sur les pays les plus protectionnistes, il faudrait privilégier non pas l'exportation du produit fini mais les modes d'entrée coopératif (cf. supra).

2. **Les stratégies multidomestique et mixte** offrent le plus d'avantages et de capacité de résilience à l'entreprise. Elles nécessitent cependant d'engager beaucoup de capitaux et de financements et requièrent une organisation et un management plus complexe. Elles sont plus accessibles aux ETI et grands groupes qu'aux PME. Pour qu'une PME puisse mettre en oeuvre ce type de stratégie, et donc changer d'envergure, elle aura besoin de mobiliser plus de capitaux, plus de financements et de s'appuyer sur un accompagnement stratégique plus important. Ce type de stratégie permet d'avoir des bases régionales (Europe, Asie, Amériques, etc.) qui exploitent les accords douaniers locaux (UE, Asean, USMCA, etc.) et permettent d'avoir des sources d'innovation (marketing, produit) encore plus larges.

3. **La stratégie transnationale**. Elle repose sur la fragmentation du processus productif et sur l'intégration d'activités géographiquement dispersées, ce qui implique des flux inter-entreprise importants (export/import). Elle rend l'entreprise très vulnérable face à tout blocage ou rupture. Ce modèle, qui a beaucoup été déployé par les grandes entreprises, pourrait être amené à évoluer vers des

stratégies mixtes, concentrant des productions complètes sur des unités à vocation régionale, avec de nombreuses conséquences en terme de localisation de la sous-traitance

4. **La stratégie globale** peut s'envisager comme une **extrapolation (à une échelle mondiale ou régionale) de la stratégie d'exportation** à partir du marché domestique (ou à partir d'un autre territoire plus propice). Elle en présente les mêmes inconvénients au regard des nouveaux déterminants mentionnés plus haut.

## Exemple de stratégies gagnantes

Comment GYS exploite son implantation multi-pays (stratégie mixte + globale) : flexibilité, partage d'expérience, stock.

GYS est une industrielle de 750 personnes, avec une usine et un centre logistique en France, une usine et une filiale commerciale en Chine (130 personnes), trois filiales commerciales en Allemagne, en Italie, au Royaume-Uni qui produit des matériels professionnels et industriels. Les produits à forte valeur ajoutée sont fabriqués en France et exportés dans 120 pays via les filiales commerciales ou un réseau d'agents et de distributeurs (attribut de la stratégie internationale voire globale puisque le marché est mondial). La gamme pour artisans, complémentaire, est essentiellement fabriquée en Chine, d'où elle est exportée dans tous les marchés de l'entreprise (attribut de la stratégie globale). Le réseau de distribution en Chine a été étendu et l'offre locale a été montée en gamme pour se renforcer sur ce marché cible (attribut de la stratégie multidomestique et même mixte puisque GYS exporte également à partir de la Chine).

La crise du Covid-19 a entraîné la fermeture de l'usine en Chine quatre semaines avant le confinement en France. Il a été possible de continuer à livrer les clients en Chine et dans le reste du monde à partir de France. Mais lorsque l'usine et le centre logistique en France ont été placés en activité partielle, et que les marchés européens sont entrés en confinement, les équipes en Chine étaient à nouveau 100% opérationnelles pour prendre le relais de la production et de l'administration des ventes du groupe. Et les commandes enregistrées suite au redémarrage de l'économie chinoise ont pu compenser la chute d'autres marchés comme l'Italie. En Europe, l'activité de GYS fut à l'image des politiques de confinement des différents pays. Ainsi, en Allemagne les secteurs importants pour GYS n'ayant pas été mis à l'arrêt, la filiale commerciale a pu maintenir un minimum d'activité ce qui ne fut pas le cas en Italie. Par ailleurs, l'expérience de la fermeture et de la réouverture en Chine a permis à GYS d'anticiper ce qui allait se passer pour le reste du groupe. Le redémarrage progressif des lignes de production en France a commencé fin avril et toutes les équipes du site France étaient à 100% fin mai.

## Pour approfondir

“Stratégie de croissance : la stratégie internationale”, Elvis Gonzalez, MBD Consulting, 12/03/2015

<https://www.mbdconsulting.ch/publications/strategies-croissance-internationale>

“Stratégie d’internationalisation : une articulation des travaux de Porter et Perlmutter”, Eric Milliot, Revue Management & Avenir, N°3, p.48-60, janvier 2005

[https://www.researchgate.net/publication/274565588\\_Strategies\\_d'internationalisation\\_une\\_articulation\\_des\\_travaux\\_de\\_Porter\\_et\\_Perlmutter](https://www.researchgate.net/publication/274565588_Strategies_d'internationalisation_une_articulation_des_travaux_de_Porter_et_Perlmutter)

“Les déterminants des stratégies internationales des constructeurs automobiles européens : exportation ou IDE ?”, Pierre Buigues, Denis Lacoste, Maurice Saias, Annales des mines – Gérer et comprendre, N°119, p.62-72, 01/2015

<https://www.cairn.info/revue-gerer-et-comprendre-2015-1-page-62.htm>

“Globalisation et stratégies internationales”, L. Lehmann-Ortega, F. Meroy, B. Garrette, P. Dussauge, R. Durand, Chapitre 12, Strategor, 7ème édition, 2016

“Silver linings on the coronavirus cloud : four business models implications”, Reuben Chaudhury, Kearney, 04/2020

<https://www.kearney.com/covid-19/article/?a/silver-linings-on-the-covid-19-cloud-four-business-model-implications>

“The islandization of business – and the consumer – in a post-Covid-19 world”, Eric K. Peterson, Terence Toland, Gabriella Huddart, Kearney, 04/2020

<https://www.kearney.com/web/global-business-policy-council/article/?a/the-islandization-of-business-and-the-consumer-in-a-post-covid-19-world>

“Le Made in local, l’avenir du développement économique”, Elisabeth Laville et Arnaud Florentin, La Tribune, 07/08/2018

<https://www.la Tribune.fr/opinions/tribunes/le-made-in-local-l-avenir-du-developpement-economique-787113.html>

“Coronavirus : face à cette crise, la notion de relocalisation ne suffira pas”, Giulietta Gamberini, La Tribune, 26/03/2020

<https://www.la Tribune.fr/entreprises-finance/transitions-ecologiques/covid-19-l-urgence-remet-en-meme-temps-en-cause-la-notion-de-relocalisation-843299.html>

“Succès de la stratégie multidomestique de BAE Systems”, Anne-Sophie Galliano, 20 minutes, 20/02/2009

<https://www.20minutes.fr/economie/571371-20090220-economie-succ-egrave-s-de-l-a-strategie-multi-domestique-de-bae-systems>

Consultez également le thesaurus général “COVID & BUSINESS INTERNATIONAL”

<https://docs.google.com/document/d/14zEjyIF1-vBYBVi8al56h3jHvDlcNsQozZwmOPGMeMo/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](mailto: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.