



Adapter sa stratégie internationale et son business model pour rebondir

La crise du Covid oblige à repenser son internationalisation pour tenir compte des bouleversements du marché. Elle est aussi l'occasion de réinventer son modèle de développement international en adoptant de nouvelles pratiques qui apporteront le succès également dans le monde post-Covid.

Une crise, une opportunité de renouveau

Les crises sont toujours l'occasion d'un renouveau : près de la moitié des entreprises de l'indice Dow Jones sont nées lors de périodes de crise, et les grandes épidémies de peste européennes du XVIIe siècle ont accéléré la mécanisation d'un continent qui avait perdu la moitié de sa population. Il n'est jamais inutile de convoquer l'Histoire pour comprendre et agir dans le présent.

La destruction créatrice décrite par Schumpeter a par ailleurs généré en Occident différents cycles d'innovation qui ont eu tendance à s'accélérer dans le temps, rebattant régulièrement les cartes du business mondial. La combinaison de ces facteurs conduit

légitimement à remettre en question la stratégie des entreprises, que ce soit pour leur survie ou pour leur renaissance dans le nouveau cycle de croissance qui se prépare.

Questionner d'abord ses domaines d'activité stratégiques

Avant de s'intéresser aux stratégies commerciales et aux business models, le premier travail consiste à questionner la stratégie de l'entreprise dans son ensemble : les domaines d'activité stratégiques (DAS) et les filières sur lesquels elle est positionnée sont-ils, et seront-ils toujours, judicieux dans les mois et années à venir ? N'est-il pas opportun d'envisager une diversification de DAS pour préparer un rebond dans les années qui viennent ?

Cette réflexion est complémentaire à celle sur le business model, afin d'inscrire la démarche stratégique à la fois dans une logique de réponse à la crise et une logique de rebond durable à moyen terme. Les entreprises des secteurs les plus touchés par la crise, le tourisme ou l'aérien par exemple, sont probablement les plus concernées par cette réflexion sur leurs DAS.

Quand et comment infléchir son business model

Il est fréquent que, pendant les crises, certains composants de l'activité de l'entreprise soient remis en cause, ce qui impose de reconsidérer son business model. Plusieurs facteurs ont ainsi évolué avec cette crise et peuvent justifier une telle réflexion : le besoin de flexibilité accru dans l'exposition aux différents pays et segments de marché, l'adoption par les consommateurs de nouvelles manières de consommer, l'accélération de la digitalisation qui ouvre la voie à des modèles potentiellement plus rentables, les défaillances de distributeurs ou de fournisseurs, l'évolution du pouvoir d'achat des clients, la transformation des canaux de distribution, ou encore l'inadaptation de l'offre aux nouvelles attentes en matière de RSE et de localisation.

Pour infléchir son business model, il s'agit de questionner, et le cas échéant de modifier, tout ou partie de ses trois composantes : la proposition de valeur, l'architecture de valeur et le modèle de revenus.

La proposition de valeur interroge la capacité de l'entreprise à apporter plus de valeur à ses clients et partenaires. Les attentes du marché évoluent avec les crises, accélérant fortement les tendances en cours et en créant de nouvelles : présence digitale renforcée, réassurance sur la qualité sanitaire, distance sociale dans la distribution, etc. Au-delà du produit ou du service, la question peut aussi se poser au niveau de l'entreprise

elle-même : quelle est sa mission, doit-elle évoluer, et comment la traduire à l'international ? La nationalité de l'entreprise, ses valeurs, son comportement pendant la crise et la qualité de ses relations avec son écosystème peuvent devenir des facteurs de succès ou de difficulté dans cette proposition de valeur.

L'architecture de valeur vise à maximiser la proposition de valeur en minimisant les coûts, les risques et le temps d'exécution, à travers l'ensemble des contributeurs internes et externes : organisation, logistique, qualité, RH, marketing, vente. Deux questions se posent alors pour chaque maillon : quel périmètre confier à un partenaire extérieur plutôt qu'à l'interne, sachant que le recours au partenariat est d'autant plus utile en période de crise qu'il évite de mobiliser trop de capitaux ? Et quel périmètre digitaliser, le digital pouvant concerner l'ensemble de la chaîne de valeur et pas seulement le marketing ? Une des manières d'adapter son architecture de valeur à l'international consiste d'ailleurs à modifier son mode d'entrée, par exemple en passant de l'exportation de produits à des contrats de licence de production locale.

Le modèle de revenu, enfin, doit épouser les possibilités financières du marché. La priorité étant donnée aux ventes, le modèle de prix peut évoluer, par exemple en remplaçant la vente par du dépôt-vente ou de la location, en incluant une offre de financement du client, ou en différenciant son offre par des marques segmentées en termes de prix. Ces évolutions, même défensives, ne sont pas nécessairement moins rentables : les entreprises spécialisées dans la location sont ainsi souvent plus rentables que les entreprises de fabrication.

Cette crise a par exemple vu la montée en puissance de business models liés à la numérisation des usines, permettant un contrôle qualité à distance qui économise voyages et temps, ou encore de nouveaux formats de réception et de formation à distance sur des machines-outils, via des caméras embarquées et des comparaisons de prises de vues.

Revenir vite sur ses marchés, et en aborder de nouveaux

Reprendre pied au plus vite sur ses marchés existants suppose de suivre finement l'évolution des pays, secteurs et canaux de distribution pour s'y repositionner rapidement, d'externaliser certaines fonctions commerciales pour être présent dès le premier jour même sans voyager, et de suivre de près les solutions logistiques qui fonctionnent localement.

Aborder de nouveaux marchés implique par ailleurs d'anticiper les nouveaux besoins qui s'y font jour et d'y identifier les nouveaux acteurs, tout en trouvant des formes de présence commerciale agiles pour les toucher rapidement.

Adapter sa prospection et ses modes de distribution

Adopter les nouvelles pratiques de l'export suppose de maîtriser tous les aspects du travail à distance et ses outils digitaux, de repenser ses modes de prospection pour compenser la réduction des déplacements et des salons professionnels, et de développer une approche collaborative de l'exportation, en réseaux ou pools d'exportateurs, pour partager des ressources et être plus efficace ensemble.

Concevoir de nouvelles stratégies d'entrée sur les marchés implique d'explorer de nouveaux canaux de distribution, e-commerce et réseaux sociaux notamment, d'articuler les canaux digitaux avec les réseaux retail traditionnels, d'explorer des modes d'entrée immatériels comme la franchise, le transfert de technologie ou la licence de production, et de mobiliser les réseaux d'affaires, notamment les communautés de Français établis à l'étranger, comme vecteurs commerciaux possibles.

Adapter son offre aux nouvelles attentes des marchés

Revoir ses produits et services suppose de prendre en compte la transformation prévisible des modes de consommation, circuits plus courts, précaution dans le choix des lieux d'achat, arbitrages plus low cost selon les cas, ainsi que les enjeux de la transition énergétique, appelés à peser de plus en plus dans les critères d'achat BtoB comme BtoC.

Repenser son marketing, son storytelling et son branding pour capter l'intérêt des clients passe par un appui sur les marques sectorielles ou de filière existantes, pour assurer une cohérence des messages envoyés à l'étranger et mutualiser les moyens, ainsi que par une explicitation du sens de ses produits et de son entreprise, davantage orientée « santé et vie » qu'« argent et consommation ».

Apporter du financement à ses clients, enfin, peut passer par l'exploration de solutions d'assurance-crédit pour allonger les délais de paiement sans prendre de risque, ou par des solutions de financement acheteur.

Aborder l'international en réseau pour mutualiser les coûts

S'engager avec ses pairs permet d'ouvrir des possibilités de collaboration jusque-là inexplorées : il faut oublier toute forme de timidité, car les entreprises sont aujourd'hui beaucoup plus prêtes qu'hier à collaborer avec un tiers en matière de marketing export, de vente ou de partage de commerciaux terrain. S'appuyer sur son réseau, les

fédérations d'entreprises et les pôles de compétitivité permet de trouver des partenaires pour mener des opérations export ensemble, et de dynamiser la circulation d'opportunités d'affaires.

Bien concevoir l'ingénierie de ces coopérations inter-entreprises suppose de s'inspirer des meilleures pratiques en matière de constitution et d'animation de groupements d'exportateurs, et d'imaginer un cadre juridique dans lequel les entreprises peuvent inscrire leur approche collaborative, à l'image du contrat de réseau existant en Italie.

Se réinventer vite, et collectivement

Dans les crises, il importe d'agir le plus rapidement possible, pour éviter de se retrouver dans un an ou deux dans une situation où le choix de nouvelles options stratégiques ne serait plus possible. L'urgence crée d'ailleurs un contexte favorable qui permet la mise en œuvre rapide du changement.

Se réinventer stratégiquement est aussi un état d'esprit : l'innovation invite à sortir du cadre, pour ne pas fonder ses réflexions sur des hypothèses qui ne sont plus adaptées au nouveau contexte. Pour éviter de penser la nouveauté à partir d'idées anciennes, il faut s'ouvrir aux avis extérieurs, en impliquant clients, fournisseurs, partenaires, consultants et autres acteurs de son écosystème, en France et à l'international. La solution se trouve souvent par itérations : il ne faut pas hésiter à remettre plusieurs fois la même discussion sur la table, jusqu'à trouver une réponse satisfaisante.

Pour approfondir :

International business models for a post COVID-19 world, Global Advisory and Accounting Network :

<https://www.hlb.global/international-business-models-for-a-post-covid-19-world/>

Coronavirus Is Widening the Corporate Digital Divide, HBR :

<https://hbr.org/2020/03/coronavirus-is-widening-the-corporate-digital-divide>

Les impacts du coronavirus sur la chaîne d'approvisionnement mondiale, Kedge Insights :

<https://kedge.edu/insights/les-impacts-du-coronavirus-sur-la-chaine-d-approvisionnement-mondiale>

Business models, définition et réinvention stratégique, L. Lehmann Ortega, HEC :
<https://www.hec.edu/fr/news-room/il-est-plus-que-jamais-temps-de-reinventer-votre-business-model>

Remerciements

Cet article s'inspire des travaux 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 du Covid-19.

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 Séjourné, Etienne Vauchez.