



Comment repenser sa stratégie internationale et ses implantations sur les marchés ?

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.

Les modes d'entrée, un premier cadre de lecture

Il existe trois grandes familles de modes d'entrée sur un marché, chacune incluant plusieurs variantes : l'**exportation**, directe avec ou sans commerciaux sur le terrain ou via des agents, ou indirecte via une société de commerce ; le **contrat et la coopération**, licence, franchise, contrat de gestion, accord de co-production, fabrication sous contrat ou joint-venture ; et l'**investissement direct à l'étranger**, création ou acquisition de filiale. Chaque entreprise peut adopter un mode d'entrée différent selon le pays visé et les conditions de marché, mais la bonne gestion d'un mode d'entrée demande une compétence spécifique, et trop disperser ses modes d'entrée comporte un risque d'épuisement des équipes en charge de l'international.

Cinq stratégies d'internationalisation possibles

Il faut également garder à l'esprit les différentes stratégies d'internationalisation avant de prendre des décisions de réorganisation. La **stratégie internationale** consiste à exporter dans les marchés cibles, à partir du marché domestique, des produits relativement standardisés. La **stratégie multinationale ou multidomestique** repose sur une production dans chacun des marchés cibles, via l'investissement direct ou des alliances locales, avec des produits adaptés à la demande locale. La **stratégie mixte** combine une approche multinationale sur des marchés cibles pivots avec de l'exportation, y compris depuis le marché domestique, vers d'autres marchés proches. La **stratégie transnationale** fragmente le processus productif sur différents territoires, avec une offre différenciée par pays, selon la logique du « think global, act local ». La **stratégie globale**, enfin, fournit un produit homogène sur l'ensemble des marchés clés à l'échelle mondiale, en exportant depuis des unités de production concentrées dans un ou quelques pays, sans que le pays d'origine de l'entreprise soit forcément inclus.

Le choix de chaque entreprise dépendra de l'analyse des coûts et bénéfices de ces options, au regard de tous les déterminants qui caractérisent sa situation, ses marchés et son environnement d'affaires. La réalité étant complexe, chaque entreprise sera amenée à composer son propre mix stratégique, en panachant différents modes d'entrée.

Les nouveaux déterminants introduits par la crise

Avec la crise, de nouveaux déterminants interviennent, qui peuvent nécessiter une inflexion de la stratégie d'internationalisation et des modes de présence associés. La notion de **plan de continuation d'activité à l'international** prend une importance nouvelle : pour accroître leur résilience, les entreprises devront s'organiser pour diminuer, ou pouvoir pallier, le risque de rupture d'approvisionnement ou de stop and go de la demande sur un ou plusieurs marchés, et monitorer plus fréquemment une organisation internationale suffisamment modulaire pour s'adapter rapidement.

La question de la **localisation, de la relocalisation et du rebond économique** se pose aussi à l'échelle des États, qui mesurent le degré de résilience de leur économie et sa dépendance vis-à-vis de l'extérieur, certains pouvant repenser leur politique industrielle dans une logique d'autonomie sur certains secteurs et baser leur rebond sur un renforcement de leur marché intérieur, dans un contexte de sanctions commerciales et de tensions accrues.

La crise pourrait aussi accentuer la préférence des clients BtoB et des consommateurs BtoC pour davantage de proximité avec leurs fournisseurs, produits et services locaux, une proximité perçue à la fois comme une garantie d'accès continu au service et comme

une contribution au développement économique local, le fameux « **Made in local** ». La **décarbonation**, enfin, pousse à raccourcir les circuits de la supply chain et des services aux clients.

Comment ces déterminants rebattent les stratégies

L'analyse combinée de ces déterminants a des conséquences différenciées sur chacune des stratégies possibles. **L'exportation à partir du marché domestique**, stratégie la plus accessible et la plus utilisée par les PME, reste abordable, rapide à mettre en œuvre, facilement scalable, répartit le risque sur de nombreux marchés et demeure la plus réversible en termes d'engagement. Mais elle rend l'entreprise très dépendante du degré d'ouverture de ses marchés cibles et du poids du transport dans sa chaîne de valeur, et reste peu en phase avec l'aspiration croissante à la proximité. En mono-stratégie, elle semble donc adaptée aux marchés proches ou disposant d'accords de libre-échange avec le marché domestique ; sur les marchés les plus protectionnistes, mieux vaut privilégier des modes d'entrée coopératifs plutôt que l'exportation du produit fini.

Les stratégies multidomestique et mixte offrent le plus d'avantages et de capacité de résilience, mais nécessitent d'engager davantage de capitaux et un management plus complexe, ce qui les rend plus accessibles aux ETI et grands groupes qu'aux PME, sauf à mobiliser un accompagnement stratégique renforcé. Elles permettent de disposer de bases régionales, Europe, Asie, Amériques, exploitant les accords douaniers locaux, et d'élargir les sources d'innovation marketing et produit.

La stratégie transnationale, qui repose sur la fragmentation du processus productif et des flux inter-entreprises importants, rend l'entreprise très vulnérable à tout blocage. Ce modèle, très déployé par les grandes entreprises, pourrait évoluer vers des stratégies mixtes, concentrant des productions complètes sur des unités à vocation régionale, avec des conséquences importantes sur la localisation de la sous-traitance.

La stratégie globale, extrapolation à l'échelle mondiale ou régionale de la stratégie d'exportation, en présente les mêmes inconvénients au regard de ces nouveaux déterminants.

Exemple de stratégie gagnante : GYS et son implantation multi-pays

GYS, industriel de 750 personnes fabriquant du matériel professionnel et industriel, dispose d'une usine et d'un centre logistique en France, d'une usine et d'une filiale

commerciale en Chine, forte de 130 personnes, ainsi que de trois filiales commerciales en Allemagne, en Italie et au Royaume-Uni. Les produits à forte valeur ajoutée, fabriqués en France, sont exportés dans 120 pays via les filiales commerciales ou un réseau d'agents et de distributeurs, un attribut de stratégie internationale, voire globale. La gamme pour artisans, complémentaire, est essentiellement fabriquée en Chine et exportée vers tous les marchés du groupe, un attribut de stratégie globale ; le réseau de distribution chinois a par ailleurs été étendu et l'offre locale montée en gamme pour se renforcer sur ce marché, un attribut cette fois multidomestique, voire mixte, puisque GYS exporte également depuis la Chine.

La fermeture de l'usine chinoise, intervenue quatre semaines avant le confinement français, n'a pas empêché de continuer à livrer les clients chinois et le reste du monde depuis la France. Lorsque l'usine et le centre logistique français sont à leur tour passés en activité partielle, les équipes chinoises, redevenues pleinement opérationnelles, ont pris le relais de la production et de l'administration des ventes du groupe : les commandes enregistrées suite au redémarrage de l'économie chinoise ont ainsi pu compenser la chute d'autres marchés comme l'Italie. En Europe, l'activité de GYS a suivi les politiques de confinement de chaque pays, la filiale allemande maintenant un minimum d'activité quand l'italienne était totalement à l'arrêt. L'expérience de la fermeture puis de la réouverture chinoise a permis à GYS d'anticiper ce qui allait se produire pour le reste du groupe ; le redémarrage progressif des lignes françaises a débuté fin avril, pour une reprise à 100 % de l'ensemble des équipes du site fin mai.

Pour approfondir

Stratégie de croissance : la stratégie internationale, Elvis Gonzalez, MBD Consulting :
<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, janvier 2005

Les déterminants des stratégies internationales des constructeurs automobiles européens : exportation ou IDE ?, Pierre Buigues, Denis Lacoste, Maurice Saias, Gérer et comprendre, n°119, janvier 2015

Le Made in local, l'avenir du développement économique, Elisabeth Laville et Arnaud Florentin, La Tribune, août 2018

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 Boulénouar, 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.