



Comment tirer parti des opportunités que la crise engendrera ?

8 000 milliards de dollars de plans de relance annoncés à la date où nous rédigeons cet article, des consommateurs qui ont plus changé en trois mois qu'au cours des trois dernières années, de nouveaux critères d'achat qui apparaissent également en BtoB, des entreprises qui se retirent de certains marchés quand d'autres vont déposer le bilan, des opportunités de rachat d'entreprises, une accélération des réseaux courts, une adoption accélérée de la digitalisation : le Covid-19 rebat beaucoup de cartes, et ce mouvement peut créer des opportunités pour votre entreprise. À vous d'en tirer le meilleur parti en fonction de vos propres possibilités, de votre organisation dans cette phase de rebond qui s'amorce, mais aussi en explorant les possibilités que vous pourriez créer en vous associant avec un ou plusieurs partenaires, une autre entreprise exportatrice, un investisseur, un fournisseur clé, un distributeur.

Les facteurs de création d'opportunités

Les mouvements rapides et profonds sur les marchés, les acteurs et les technologies créeront de nombreuses opportunités, à commencer par les évolutions suivantes. Les pays, les secteurs et les réseaux de distribution seront très différemment impactés, avec

des croissances par poche qui coexisteront avec des récessions violentes dans certains secteurs, réseaux ou pays, des mouvements en stop and go faisant que certaines reprises s'épuiseront presque aussitôt tandis que d'autres secteurs à l'arrêt repartiront soudainement. Les financements publics et les plans de relance seront des déterminants clés de ces évolutions.

Vos clients, distributeurs et agents seront eux aussi diversement impactés, même au sein d'un même secteur et d'un même pays : certains survivront, d'autres seront repris par des entreprises qui imposeront leurs propres fournisseurs. Vos concurrents subiront le même sort, certains se retirant de marchés export faute de pouvoir soutenir les investissements marketing nécessaires, d'autres disparaissant complètement ou étant rachetés. Vos fournisseurs, selon leur poids dans votre chaîne de valeur, pourront s'avérer non réactifs, à risque, ou au contraire devenir des partenaires stratégiques pour votre maintien ou votre reprise d'activité, ce qui peut vous amener à repenser durablement votre chaîne de valeur.

Les innovations marketing et technologiques risquent de se multiplier, créant des disruptions durables alimentées par des rapprochements accélérés entre entreprises et par davantage d'argent public injecté dans la recherche. L'accélération de la transformation digitale liée au Covid-19 rebattra elle aussi les cartes des différents secteurs, en donnant accès à de nouveaux réseaux, de nouveaux canaux de prospection et de nouvelles manières d'aborder la chaîne de valeur, par exemple via les modes d'entrée immatériels.

Comment accéder à ces opportunités

Les réseaux professionnels se renforcent : associations, clubs d'entreprises, fédérations professionnelles et pôles de compétitivité se mobilisent dans la crise et doivent devenir des vecteurs de collecte et de partage d'opportunités sur les marchés. Les entreprises elles-mêmes sont plus ouvertes à la coopération en temps de crise : une approche directe pour bâtir des partenariats gagnant-gagnant peut être reçue positivement, y compris quand elle implique un partage de risque.

Le digital s'installe durablement, les salons digitaux apparaissent et les modes de prospection se transforment, permettant d'être présent partout sans se déplacer, donc beaucoup plus proactif en matière de prospection. Un nouveau type d'organisation export se prépare, construit sur davantage de digital, documents partagés, visioconférences, vente en live streaming, et sur un recours accru à des « agents de liaison » pour créer de la confiance : cette nouvelle organisation amène à repenser la gestion de la relation avec les clients, les agents et distributeurs, ainsi que les prospects, et fait évoluer les profils de poste des équipes export.

Les opportunités organisationnelles

Pour tirer parti des opportunités de ce monde instable, il s'agit d'abord de consolider ses positions actuelles tout en diversifiant ses risques par l'ouverture à davantage de pays : en ancrant davantage de ressources propres sur les marchés les plus profitables, pour minimiser les aléas liés aux partenaires locaux, et en utilisant sur les marchés moins profitables des modes d'entrée légers permettant une entrée, et le cas échéant une sortie, rapide, agents, distributeurs, places de marché.

Ce redéploiement géographique sur un territoire plus large passera probablement par davantage de partenariats qu'auparavant : avec des partenaires disposant de la connaissance du marché local, agents, distributeurs, industriels locaux, avec des partenaires maîtrisant certains modes d'entrée particuliers, vente en ligne, franchise, accords de licence, et avec des confrères du même secteur permettant de mutualiser le risque commercial ou les vecteurs commerciaux déjà en place localement.

Les opportunités commerciales de marché

Comment entrer ou se renforcer rapidement sur un marché qui évolue favorablement à court terme, par exemple parce qu'un concurrent en difficulté s'en retire, ou qu'un secteur bénéficie d'une relance de la demande ou d'un effet de rattrapage post-confinement ? Il s'agit d'abord de l'identifier, via son réseau, fournisseurs, clients, distributeurs, agents, ou via une veille sectorielle et concurrentielle. Il faut ensuite l'analyser : chiffrer l'espérance de gain, taille du marché et rentabilité, évaluer sa capacité d'exécution commerciale et marketing, en propre ou avec des partenaires, et bien définir les risques, financiers, géographiques, réglementaires.

Reste à choisir avec qui s'associer : des partenaires qui partagent le risque commercial, agents, distributeurs, sociétés de commerce international travaillant aux success fees, places de marché digitales ; des partenaires qui partagent le risque financier, distributeurs, franchiseurs, partenaires industriels sous licence, investisseurs ; et des partenaires qui réduisent le risque d'exécution, experts marketing ou juridiques.

Sur ces bases, il devient plus facile de décider, même à distance et sans se rendre soi-même sur place, en réunissant des expertises et des avis de tiers de confiance pour trancher au plus vite le go/no-go. C'est en constituant des équipes projet réunissant compétences internes et externes que ce type de projection peut se mettre en œuvre : constitution d'un binôme marketing et commercial pour définir l'offre et le canal de distribution, réunion d'un réseau d'expertises pour alimenter les actions, puis déploiement de vecteurs rapides à mettre en place, forces commerciales externalisées

basées dans le pays, canaux e-commerce multipays, communication ciblée sur les réseaux sociaux.

Les opportunités d'investissement dans des entreprises

La même méthodologie peut s'appliquer aux opportunités d'investissement dans des entreprises fragilisées cherchant à s'adosser à des partenaires industriels ou financiers, un cas qui se présentera dans presque tous les secteurs et de nombreux pays, qu'il s'agisse d'un concurrent, d'un distributeur ou d'un fournisseur. C'est parfois l'occasion d'entrer sur des marchés ou des métiers que l'on ne maîtrise pas encore, une étape importante qui appelle une vigilance particulière sur trois risques : l'erreur de discernement, lorsque les difficultés de la cible tiennent moins à la crise sanitaire qu'à une offre ou un positionnement déjà en fin de vie ; le risque de fuite en avant, lorsque les difficultés de la cible se conjuguent à l'instabilité de sa propre situation ; et le biais d'analyse consistant, pour un distributeur endetté vis-à-vis de l'exportateur, à le reprendre uniquement pour se faire payer sa créance, ce qui s'avère en général une fausse bonne idée.

Les opportunités de nouveaux projets de R&D

De nombreux plans de relance par l'offre incluent des dispositifs de stimulation de la R&D, programmes publics ou recherches de partenaires par de grandes entreprises, autant d'opportunités pour diversifier sa propre R&D. La crise pousse par ailleurs les acteurs de la R&D à s'ouvrir à davantage de coopération, pour partager les risques et augmenter les compétences, entre PME ou entre grandes entreprises et start-up, et à une plus grande frugalité de leurs dispositifs, avec des projets plus compacts pour limiter les risques. C'est donc une période intéressante qui s'ouvre pour la R&D, qui doit rester en alerte de ces opportunités et les saisir avec la même rigueur que celle décrite pour les opportunités commerciales et d'investissement.

Exemple de stratégie gagnante : l'investissement dans un distributeur essentiel

L'entreprise A apprend que trois commerciaux de son distributeur ASEAN basé à Singapour ont été remerciés ces dernières semaines. Ses ventes au Vietnam, à Singapour et en Malaisie sont en risque, mais les clients de ce distributeur restent fiables, avec des

commandes régulières depuis trois ans. Une étude de notoriété, réalisée par un conseil export basé sur place et mandaté par l'entreprise A, rassure sur l'appréciation de ce distributeur par ses clients : son problème est avant tout financier, lié à un manque de trésorerie résultant de trois mois d'inactivité totale. Si ce distributeur tombe, le positionnement stratégique de l'entreprise A en ASEAN sera durablement remis en cause.

En deux mois, après avoir nommé son contrôleur de gestion en binôme avec son directeur international sur ce projet, le comité stratégique de l'entreprise A et ses actionnaires approuvent une stratégie d'acquisition : une montée au capital progressive, pour rassurer les clients de la zone et conserver l'équipe commerciale du distributeur. N'ayant aucune possibilité de se déplacer, le dossier est verrouillé grâce au conseil export de l'entreprise A qui, basé sur la zone, coordonne avec le binôme interne la due diligence et les négociations avec les actionnaires du distributeur.

Pour approfondir

Saisir les opportunités de la crise :

https://www.xerficanal.com/business/emission/Nicolas-Pette-Saisir-les-opportunités-de-la-crise_3748862.html

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.