



Comment prendre des décisions en temps de crise à l'export ?

Les périodes de crise obligent à prendre davantage de décisions, car tous les aspects de l'exploitation de l'entreprise sont remis en question. Il ne s'agit pas seulement de décider sur ce qui est nouveau, un nouveau marché, une nouvelle offre, un nouveau client, mais aussi de reconsidérer l'ensemble de ce qui existe déjà pour décider s'il doit être maintenu ou modifié. À l'international, les décisions portent plus spécifiquement sur les pays et segments de marché à prospecter ou à abandonner, les modes d'entrée à adopter, les partenaires à rechercher, et les opportunités d'affaires à saisir ou à éviter.

Maintenir le cap malgré la pression du repli sur le marché domestique

La crise met en exergue une situation complexe au sein de certaines entreprises exportatrices : les parties prenantes, 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 domestique. L'absence de vision dans

la durée, le besoin de cash immédiat et les pertes prévisibles accentuent cette tentation de repli.

Une enquête de Team France Export est frappante à ce sujet : lors du confinement, une entreprise sur deux a stoppé son activité export, par incapacité à se déplacer, problèmes de cash à court terme, ou manque de visibilité sur la demande étrangère. En juin 2020, seules 65 % des entreprises avaient repris leur activité exportatrice. Pourtant, à cette date, ce sont les pays d'Europe du Sud et le Royaume-Uni qui semblaient les plus touchés économiquement, tandis que la Chine et les pays émergents d'Asie affichaient déjà la meilleure croissance et le redémarrage le plus fort attendu pour 2021.

Dans ce contexte où la réaction immédiate des parties prenantes peut s'opposer aux intérêts de l'entreprise à douze mois et plus, le rôle du dirigeant devient central pour réaligner l'organisation et ses actionnaires sur leurs vrais intérêts : assurer la survie sans perdre pied sur les marchés étrangers.

En matière de communication, le dirigeant doit d'abord s'adresser à l'ensemble des collaborateurs : les équipes export, parfois perçues comme les « seigneurs » de l'entreprise avant la crise, se retrouvent sous le feu des critiques ; le message doit rappeler que l'export a beaucoup apporté à l'entreprise et qu'il est hors de question de briser une mécanique qui a fonctionné et peut la relancer, tout en valorisant ceux qui, sur le marché domestique, permettent de passer le cap. Vis-à-vis des actionnaires, souvent enclins à un raisonnement court-termiste, le dirigeant doit mettre du rationnel sur la table : chaque part de marché perdue par un retrait sera plus dure à reconquérir, et mutualiser ses coûts de prospection export avec d'autres entreprises peut aider à traverser cette période creuse.

En matière de savoir-être, le dirigeant doit manifester de l'empathie envers ses collaborateurs, clients et fournisseurs eux-mêmes en tension, faire preuve d'exemplarité et de transparence, dire la vérité sur la situation, et savoir à la fois faire preuve de discernement, élaborer des scénarios de sortie de crise et prendre des décisions dans un monde volatile, incertain, complexe et ambigu. Il doit aussi faire émerger de nouvelles solutions, donner le droit à l'erreur, et construire une organisation résiliente, quitte à externaliser ou mutualiser certaines missions en s'appuyant sur des réseaux locaux comme les CCIFI, l'OSCI ou les CCE.

Un groupe hôtelier africain en stratégie de montée en gamme, dont tous les établissements avaient fermé pendant le confinement, illustre cette posture : le management a proposé aux actionnaires de profiter de la fermeture pour réaliser les travaux de rénovation planifiés sur les trois années suivantes, une décision judicieuse puisque ces travaux sont d'ordinaire pénalisants en période de pleine activité, mais un investissement lourd qui a nécessité un dialogue difficile avec les actionnaires.

Il faut enfin se garder d'une idée reçue : non, la crise du Covid-19 ne sonne pas la fin du commerce international. Même transformés, les échanges internationaux perdureront, car la justification de l'international reste trop forte, et la pauvreté qu'engendrerait leur arrêt trop évidente, pour qu'un pays remette en cause en profondeur le commerce mondial. Croire que le commerce international ne repartira pas, c'est faire un cadeau à ses concurrents, qui prendront les parts de marché laissées vacantes.

S'appuyer sur des outils de veille pour éclairer la décision

À l'origine d'une bonne décision, il y a d'abord une collecte d'informations, avec pour première difficulté de bien définir a priori quelles informations sont nécessaires. Les données statistiques et financières sur le contexte Covid sont souvent manquantes ou partielles, ce qui complique la prise de décision, mais plusieurs outils permettent malgré tout d'y voir plus clair.

Le réseau reste une source d'inspiration considérable : collaborateurs, partenaires commerciaux, clients, fournisseurs et, plus largement, tous les acteurs du marché, y compris les concurrents. En période de crise, il faut pousser son réseau à davantage de collaboration dans le domaine de l'information, en expliquant qu'une coopération accrue devient nécessaire. Cette collecte permet de sentir les signaux faibles et de déceler les tendances, mais offre une perception partielle, et souvent contradictoire, de la réalité : il faut donc se rapprocher des réseaux d'information existants, fédérations professionnelles et clubs d'entreprises, créer des réseaux formels ou informels d'informateurs, recouper l'information entre plusieurs sources, et confronter systématiquement les observations qualitatives à des données quantitatives.

Les outils digitaux offrent une seconde voie : les grands moteurs de recherche et places de marché, Google, Alibaba, Instagram, Amazon, proposent presque tous des outils de suivi des requêtes par pays, permettant de suivre l'évolution de la demande, certains permettant même de suivre les volumes vendus par produit. Google Trends permet ce monitoring des recherches, avec des équivalents sur les moteurs chinois Baidu et Sogou ; les plateformes Tmall, JD.com ou Amazon indiquent les volumes vendus par produit ; Alibaba propose des études de marché fondées sur l'analyse des requêtes utilisateurs. Ces outils peuvent être complétés par des solutions de social listening, Mention, Awario, ou par les équivalents chinois que sont Weibo, WeChat, TaoBao ou Zhihu, pour suivre l'évolution des conversations sur un produit ou une marque donnés.

Pour évaluer une opportunité d'affaires impliquant potentiellement plusieurs parties prenantes, client final, partenaires, fournisseurs, concurrents, une vérification s'impose en proportion des risques pris : renseignements qualitatifs via le réseau pour vérifier que l'activité est toujours opérationnelle, consultation des profils LinkedIn des

collaborateurs clés pour repérer d'éventuels départs, quotation d'assurance-crédit publique ou privée pour vérifier la solvabilité. Ce type de processus s'applique aussi à toute sélection de partenaire commercial.

Savoir repérer les bons signaux faibles

L'observation des précédentes crises montre que ce type de contexte est porteur de changements : vague d'innovations, nouvelles façons d'opérer sur les marchés, évolution des besoins clients, nouvelles opportunités business. D'où l'importance de se doter d'un dispositif de veille permettant d'identifier très vite les signaux faibles qui annoncent les tendances de demain, afin d'élaborer des scénarios de sortie de crise pertinents.

Ces signaux faibles, propres à chaque secteur, relèvent en particulier de plusieurs domaines : les changements dans les comportements d'achat (nouvelles attentes, évolution des prix cibles, transformation des canaux de distribution, des modes de paiement) ; les nouvelles pratiques marketing (nouveaux leviers de promotion, nouveaux types de messages utilisés par les concurrents) ; l'évolution des acteurs du marché (apparition de nouveaux entrants, retrait ou disparition d'acteurs existants) ; les plans de relance dans les différents pays (mesures sectorielles, politique de l'offre, financement du commerce extérieur) ; l'influence de la société civile (attentes des ONG et think tanks, prises de position politiques) ; l'évolution du cadre réglementaire (limitations d'accès au marché, nouvelles normes) ; les conditions de financement (accès au crédit, délais de paiement, comportement des bailleurs internationaux) ; et l'évolution des marchés eux-mêmes, en s'appuyant le cas échéant sur des variables proxies plus faciles à mesurer que les indicateurs directs, à l'image du niveau des embouteillages du samedi comme proxy de la consommation retail, ou de l'intensité des mouvements de personnes et de biens selon le BCG Henderson Institute.

Réussir sa démarche de veille suppose de réunir deux conditions : la mise en place de moyens et d'une culture interne propice à la libre circulation de l'information entre toutes les parties prenantes, salariés, clients, distributeurs, réseau, par exemple via un thésaurus collaboratif partagé où chacun consigne ses observations, et la révision fréquente de ses scénarios de crise, en gardant à l'esprit qu'une entreprise doit idéalement disposer de trois scénarios, un worst case, un best case et un scénario médian, réajustés en permanence par les signaux faibles collectés. Il importe de ne pas se focaliser exclusivement sur le pire scénario, car la reprise est souvent plus rapide qu'anticipé, et sous-estimer son ampleur se traduit par des occasions manquées.

L'implication et le leadership du dirigeant restent primordiaux pour organiser la réponse à partir de ces signaux : après avoir reçu et analysé les informations, il doit émettre des directives claires envers toute l'organisation, une approche descendante nécessaire pour

dissiper l'incertitude, tout en assurant une décentralisation des décisions qui favorise la réactivité de terrain et la remontée rapide d'informations, une approche ascendante. C'est la synthèse des deux approches qui permet l'agilité nécessaire.

Une entreprise chinoise a par exemple créé une application interne, Huatong, plateforme de collecte et de diffusion d'informations en temps réel pour ses employés et franchisés, leur permettant de prendre de nombreuses décisions de façon décentralisée et réactive, en s'appuyant sur le bon référentiel d'analyse. L'histoire récente offre par ailleurs plusieurs illustrations de signaux faibles bien identifiés : c'est l'éclatement de la bulle internet en 2000 qui a poussé Amazon à lancer sa marketplace, dont ont profité les premiers partenaires dès cette date ; ce sont les attentats du 11 septembre 2001 et les restrictions de voyage des entreprises américaines qui ont, selon certains observateurs, marqué le début de l'ascension d'Alibaba ; et c'est l'épidémie de SRAS en 2003 qui est souvent créditée du boom du e-commerce chinois, dont ont largement bénéficié ceux qui l'ont anticipé dès cette période.

Dans les périodes de crise, les médias abondent en contributions de prévisionnistes dont les anticipations reflètent souvent leur propre idéologie plus que les faits, comme l'illustre l'espoir largement partagé d'une reprise plus verte, alors que les transports en commun sont restés un grand perdant de la reprise en Chine. Mieux vaut rester factuel et agnostique, et ne prendre aucune décision sur la base de tendances seulement supposées.

Apprendre à décider dans un environnement instable

Trois manières complémentaires permettent d'appréhender la prise de décision dans ce contexte. La première consiste à chercher de nouvelles sources d'information très récentes : outils statistiques des plateformes numériques, observations du réseau, dispositifs de réassurance financière sur les entreprises, agences de renseignement ou d'intelligence économique.

La deuxième consiste à apprendre à travailler ces nouvelles sources : définir, puis se limiter à l'information essentielle, mixer données quantitatives et qualitatives pour écarter les biais perceptifs, mener des vérifications supplémentaires pour créer de la certitude, et bien comprendre l'origine des contradictions éventuelles entre sources.

La troisième consiste à apprendre à décider dans un contexte instable : construire des faisceaux de scénarios selon la manière dont les informations se confirmeront ou s'infirmeront, évaluer les coûts de sortie de chaque scénario, prendre des décisions itératives à ajuster en permanence, éviter les décisions irréversibles ou à coût de sortie élevé, continuer à monitorer les scénarios alternatifs pendant l'exécution de la décision

pour l'ajuster si nécessaire, et mettre en place un système de suivi mixte, distanciel et présentiel.

Pour approfondir

Martin Reeves, Philipp Carlsson-Szlezak, Kevin Whitaker, and Mark Abraham, Sensing and Shaping the Post-COVID Era, BCG, avril 2020 :
<https://www.bcg.com/fr-fr/publications/2020/covid-19-reaction-rebound-recession-reimagination.aspx>

Martin Reeves, Lars Fæste, Cinthia Chen, Philipp Carlsson-Szlezak and Kevin Whitaker, How Chinese Companies Have Responded to Coronavirus, HBR, mars 2020

Joshua S. Bendickson, Laura Madden, William C. McDowell, Furkan Amil Gur, Entrepreneurial opportunity recognition in the face of disasters, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, mars 2020

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.