



Le principal obstacle à l'international n'est souvent ni financier ni humain, mais relationnel. Lors d'une Masterclass animée par Jean-Christophe Gessler, vice-président de La Fabrique de l'Exportation, Stefano Valdemarin, professeur en stratégies de business international à l'ESSCA School of Management, décrypte le rôle du réseau à l'international et les leviers pour mieux le manager.

L'analyse de Stefano Valdemarin : pourquoi le réseau à l'international conditionne le développement des entreprises

Jean-Christophe Gessler : Pourquoi les entreprises développent-elles des stratégies de réseautage ?

SV : Beaucoup d'entreprises qui souhaitent se développer à l'international font face à des problématiques de réseau, très concrètes, qui se posent à chaque phase de l'internationalisation, qu'il s'agisse d'exporter vers un nouveau pays ou de s'y implanter via une filiale. Le principal obstacle auquel l'entreprise doit faire face à l'étranger, c'est justement le manque de réseau : l'absence de contacts avec les clients, fournisseurs et acteurs institutionnels locaux, État, régions, chambres de commerce.

La vision classique de l'entreprise distingue deux types de capital pour se développer à l'international, le capital financier et le capital humain, détenus par des acteurs individuels. Mais il existe une troisième forme, le capital social, qui repose sur l'ensemble des relations internes et externes que l'entreprise entretient. Avoir des contacts dans le pays visé permet d'obtenir des informations, des contacts et des opportunités, et cela passe nécessairement par la relation avec d'autres acteurs.

JCG : Quels sont les éléments fondamentaux d'un réseau ?

SV : Selon Cook et Emerson (1984), un réseau est un ensemble de connexions entre plusieurs acteurs, qui ne détiennent pas ces connexions individuellement mais les partagent. Les deux éléments fondamentaux sont donc les acteurs et les relations, mais cette définition reste incomplète : un réseau, pour être stable, a aussi besoin d'une structure et de règles du jeu. Les acteurs forment les nœuds du réseau, connectés entre

eux par des liens, l'ensemble constituant des structures plus ou moins flexibles. À cela s'ajoutent des propriétés opérationnelles, des règles précises indispensables à son bon fonctionnement.

Les acteurs peuvent être des entreprises, des individus, voire des pays dans une approche géopolitique. Les liens peuvent être bons ou mauvais, forts ou faibles, et les structures formelles ou informelles. Les propriétés opérationnelles, elles, tiennent à la langue, à la culture du pays, aux formalités de négociation ou de signature d'un contrat.

JCG : Quel est le rôle du réseau pour les individus et pour les entreprises ?

SV : Il est très difficile, pour un individu comme pour une entreprise, de survivre sans établir de relation. Johanson et Vahlne résument bien cette idée : tout ce qui arrive, arrive dans le contexte d'une relation. Les individus développent des relations pour atteindre des objectifs privés ou professionnels, et peuvent même être vus comme des « entrepreneurs de réseau », capables de collecter des informations et de saisir des opportunités dans leur réseau relationnel.

Pour les entreprises, le modèle des « 5 (+1) forces de Porter » peut lui-même être lu comme un modèle de réseautage : rivalité entre entreprises existantes, menace de nouveaux entrants, pouvoir de négociation des fournisseurs et des clients, menace de substituts, contraintes réglementaires. Le cœur de ce modèle reste la relation avec les différentes parties prenantes de l'entreprise.

JCG : Quelles sont les conséquences en termes de management international ?

SV : Une multinationale peut être vue comme un réseau dans le réseau, avec d'un côté un réseau externe, clients, fournisseurs, régulateurs, et de l'autre un réseau interne, équipes, business units, filiales. L'entreprise doit faire travailler ces unités ensemble, en gérant les deux réseaux et en les articulant l'un avec l'autre. Le siège d'une multinationale ne connaît pas directement les clients de ses filiales : il doit entretenir des relations de confiance avec les managers de ces entités pour savoir ce qui se passe réellement sur les marchés étrangers.

JCG : La recherche décrit « le désavantage de l'outsider ». En quoi consiste-t-il ?

SV : L'entreprise qui arrive dans un pays étranger souffre d'un désavantage par rapport aux acteurs locaux : au-delà d'une notoriété nulle ou faible, il lui manque les contacts et la connaissance des structures et des règles du jeu des réseaux locaux. Ce manque d'« insidership » traduit les difficultés d'entrée dans un pays étranger quand l'entreprise n'a aucune position dans les réseaux business locaux. Ce défi présente des spécificités selon le mode d'entrée choisi : exportation directe ou indirecte, licensing, franchising, création de filiale ou rachat d'une société locale.

JCG : Quels sont justement ces différents cas de figure selon les modes d'entrée ?

SV : Avec l'exportation directe, l'entreprise a une relation directe avec ses clients, mais reste identifiée localement comme une entreprise étrangère, à laquelle on ne communique informations et opportunités qu'avec parcimonie : ce type de relation demande du temps et des efforts pour bien se connecter aux acteurs locaux.

Avec l'exportation indirecte, la relation passe par un intermédiaire, un agent commercial par exemple, qui protège précieusement son carnet d'adresses. S'il travaille aussi pour des concurrents, rien ne garantit qu'il ne trie pas les opportunités selon ses propres intérêts, ce qui crée des dilemmes de type principal-agent, avec une asymétrie d'information : le réseau devient « intermédié », l'un des deux acteurs filtrant l'information depuis une position centrale incontournable.

Avec une solution contractuelle de type licensing ou franchising, l'entreprise a un contact avec le franchisé, qui travaille exclusivement pour elle, ce qui facilite la gestion de la relation. Mais ce franchisé reste perçu comme une émanation du groupe étranger, même s'il s'agit d'un entrepreneur local, et doit lui aussi composer avec le désavantage de l'outsider.

En cas de création de filiale, celle-ci entre directement en relation avec les acteurs locaux. Perçue comme une entreprise étrangère mais employant de la main-d'œuvre locale et payant des impôts sur place, elle bénéficie généralement d'un meilleur accueil, ce qui modère le désavantage de l'outsider et facilite les relations institutionnelles ; l'entreprise a alors tout intérêt à soigner sa relation interne avec le manager de la filiale, qui gère la relation client.

Lorsqu'une entreprise exportatrice rachète une entreprise locale, celle-ci continue à être perçue comme locale malgré son contrôle désormais étranger. Cette stratégie du « passeport local », utilisée notamment par le Crédit Agricole en Italie, permet un accès immédiat à un réseau existant, le principal enjeu résidant alors dans l'intégration à l'entreprise étrangère. Enfin, la joint-venture avec un partenaire local ouvre elle aussi des portes en étant perçue comme locale, avec pour principal enjeu la qualité de la relation avec ce partenaire.