



Catastrophe naturelle, conflit armé, pandémie : comment une PME exportatrice doit-elle réagir lorsqu'un choc frappe l'un de ses marchés ? Manon Meschi, professeure de management international et stratégie à l'ESSCA, dévoile les résultats d'une recherche menée sur 3 000 PME françaises pour comprendre comment ces chocs redessinent leur portefeuille de marchés.

L'analyse de Manon Meschi : comment les chocs exogènes redessinent le portefeuille de marchés des PME

Qu'entend-on exactement par « choc exogène » ?

MM : Le concept de choc exogène recouvre des événements difficiles à prévoir ou à anticiper, externes aux organisations et indépendants des forces du marché, aux répercussions brutales, directes et indirectes, sur les organisations et leur environnement opérationnel, local et international. Ils perturbent l'ordre existant et génèrent un fort climat d'incertitude et de menaces, qui se propage au-delà de la zone touchée. Autrement dit, il s'agit d'événements imprévisibles, externes aux entreprises, qui ont une influence brutale et perturbatrice : des événements à faible probabilité mais à forte conséquence. Parmi les exemples récents, on peut citer la guerre Russie-Ukraine, le conflit israélo-palestinien ou la pandémie de Covid-19 ; parmi les exemples plus anciens, l'accident nucléaire de Fukushima en 2011, les attentats du 11 septembre 2001 ou encore la crise financière de 2007-2009.

Quels sont les différents types de chocs exogènes ?

MM : On peut classer ces chocs selon trois critères : leur étendue géographique, leur effet perçu et leur niveau de participation humaine. Selon le premier critère, on distingue des chocs d'ampleur mondiale, comme la crise financière de 2007-2009 ou la pandémie de Covid-19, et des chocs aux conséquences localisées sur un marché ou une région, comme des catastrophes naturelles ou des conflits armés, ce critère restant toutefois relativement flou : même si l'épicentre du conflit russo-ukrainien est très localisé, ses effets directs et indirects touchent des acteurs bien au-delà de la région affectée. Le deuxième critère, celui des effets perçus, est soumis à des biais cognitifs qui peuvent conduire à surestimer les effets des catastrophes industrielles, des attaques terroristes

ou des conflits, et à sous-estimer ceux des catastrophes climatiques ou des crises économiques, ces perceptions variant selon le profil socioculturel des acteurs concernés. Selon le troisième critère, on distingue les chocs à fort degré de participation humaine, comme les conflits ou les attaques terroristes, de ceux à participation plus faible, comme les catastrophes naturelles ou biologiques, bien que ce critère puisse lui aussi être relativisé puisque ces dernières peuvent être amplifiées par des causes humaines. Au total, on peut ainsi distinguer six types de chocs exogènes : crises économiques et financières, conflits armés et crises géopolitiques, catastrophes naturelles et climatiques, catastrophes industrielles et technologiques, catastrophes sanitaires et biologiques, et attaques terroristes.

Quelles sont les conséquences de ces chocs sur l'internationalisation des entreprises ?

MM : La mondialisation et la forte interconnexion des économies tendent à démultiplier l'ampleur et la fréquence d'apparition des chocs, exposant les firmes, et notamment leurs activités internationales, à de multiples effets. Cela inclut des conséquences très directes et localisées, comme des victimes, des destructions matérielles ou une perturbation des échanges internationaux, mais aussi des effets plus indirects, comme une augmentation des restrictions gouvernementales, une érosion de la confiance dans le commerce international ou une hausse des barrières protectionnistes. Ces chocs tendent ainsi à augmenter les coûts et les risques associés aux activités internationales des entreprises, et donc à influencer leurs décisions stratégiques sur les marchés étrangers.

Quels étaient les objectifs de votre recherche ?

MM : Avec Ulrike Mayrhofer, de l'Université Côte d'Azur et de l'IAE de Nice, et Antonio Majocchi, de la Luiss University à Rome, nous avons étudié les effets de ces différentes formes de chocs exogènes sur la variation des stratégies d'internationalisation des PME exportatrices. Cette recherche met en avant trois grands constats. D'abord, les entreprises sont de plus en plus exposées à des chocs exogènes sur les marchés étrangers, ce qui génère un climat d'incertitude et influence leurs choix stratégiques. Ensuite, la plupart des recherches en management international se sont focalisées sur les comportements des multinationales, caractérisées par un fort engagement financier via des modes d'entrée capitalistiques et une exposition directe aux conséquences des chocs, dans une analyse très locale des décisions stratégiques ; l'originalité de notre recherche est d'examiner les comportements des entreprises au niveau de l'ensemble de leur stratégie d'internationalisation, dans l'idée qu'un choc localisé sur un marché n'entraîne pas seulement une adaptation locale, mais une réaction au niveau de tout le portefeuille de marchés étrangers de la firme. Enfin, ce mode d'entrée par l'exportation, moins capitalistique et nécessitant moins de ressources, est souvent le fait de PME, potentiellement plus vulnérables face aux chocs en raison de leurs contraintes de ressources et de capacités : on peut donc s'attendre à ce que cette sensibilité accrue se traduise par des variations rapides et significatives de la configuration de leur portefeuille de marchés.

Quelle était la problématique de votre recherche ?

MM : La question posée était : comment les PME réagissent-elles aux niveaux élevés d'incertitude causés par les chocs exogènes sur leurs marchés à l'export ? Pour y répondre, nous avons fondé notre recherche sur la théorie des « options réelles », issue des mathématiques financières et souvent appliquée au management international. Selon cette théorie, les choix stratégiques peuvent être assimilés à des investissements offrant à l'entreprise des options pour des décisions futures, et donc une flexibilité opérationnelle et stratégique lui conférant des avantages concurrentiels en période d'incertitude. Ces choix s'apparentent à des investissements exploratoires, sur lesquels les firmes misent pour garder un certain nombre d'options ouvertes et être mieux préparées à l'incertitude. Cette logique s'applique bien à l'export, qui répond aux deux principes fondamentaux de la théorie : l'investissement séquentiel, l'export étant une forme d'investissement exploratoire visant à élargir progressivement ses débouchés, et la réversibilité des investissements, qui garantit à l'entreprise une flexibilité précieuse en période d'incertitude.

Quelles sont les options qui s'offrent aux entreprises ?

MM : L'idée de cette recherche est qu'un choc localisé, même sur un seul marché, affecte une PME exportatrice bien au-delà de ce marché et influence l'ensemble de sa stratégie d'internationalisation. L'entreprise considère alors son portefeuille de marchés comme un ensemble d'options disponibles pour redéfinir sa stratégie future. En management international, on distingue deux types d'options : les options de transfert, qui permettent d'atteindre le même objectif par d'autres moyens, et les options de croissance, qui offrent la possibilité de saisir des opportunités de développement. Pour l'export, les premières se traduisent par un portefeuille de marchés très dispersé régionalement, permettant à la firme de transférer rapidement ses ventes d'une région à une autre, sans coût important si elle dispose déjà d'un canal de distribution sur ces marchés, réduisant ainsi son exposition à un choc localisé. Les secondes se traduisent par un investissement exploratoire et incrémental, qui permet d'augmenter progressivement ses efforts à mesure que la compréhension des marchés s'affine ; mais un investissement trop concentré sur un nombre réduit de marchés tend, en période de forte incertitude, à réduire la flexibilité opérationnelle de la firme et à créer une forme de surexposition. Ces deux types d'options mesurent ainsi deux dimensions du portefeuille de marchés : la largeur, pour les options de transfert, c'est-à-dire la dispersion régionale des marchés à l'export, et la profondeur, pour les options de croissance, c'est-à-dire le niveau de concentration régionale des ventes.

Quelle méthodologie avez-vous utilisée ?

MM : Nous nous sommes appuyés sur un échantillon d'environ 3 000 PME françaises exportatrices et plus de 12 000 observations sur la période 2015-2020, afin de tester les effets longitudinaux de l'exposition à différents niveaux d'intensité de choc. Pour mesurer la largeur et la profondeur du portefeuille de marchés, nous avons mobilisé deux indicateurs, l'un de dispersion régionale basé sur les marchés, l'autre de concentration régionale basé sur les ventes. Pour mesurer l'intensité du choc, nous avons construit un score d'exposition fondé sur plusieurs dimensions : la sévérité, mesurée par le nombre de victimes, la fréquence, le nombre d'incidents liés à un type de choc, la durée d'exposition, et l'ampleur, le nombre de marchés touchés.

Quels sont les principaux résultats de vos travaux ?

MM : Nous avons constaté que face à une faible intensité de choc, les PME tendent à accroître progressivement la dispersion régionale de leur portefeuille, la largeur, et à réduire la concentration régionale de leurs ventes à l'export, la profondeur. Autrement dit, elles adoptent alors une stratégie de diversification des marchés et de réduction de la dépendance à certains d'entre eux, en s'appuyant sur la flexibilité offerte par cette diversité pour transférer leurs ventes d'un marché touché vers des marchés moins touchés. À l'inverse, face à des niveaux d'intensité de choc beaucoup plus forts, les PME diminuent progressivement la dispersion régionale de leur portefeuille et accroissent la concentration régionale de leurs ventes. Une exposition à des chocs de très forte intensité, causant des dommages plus importants, d'une durée plus longue ou touchant davantage de marchés, accentue en effet le risque global pour leurs activités à l'export et pèse sur leur performance économique et financière à l'international. Pour compenser ces pertes et maintenir les économies d'échelle offertes par l'export, les PME tendent alors à accroître la profondeur de leur portefeuille en exploitant plus fortement les options de croissance : elles recentrent leurs efforts sur un nombre plus restreint de marchés, mieux connus et plus sûrs, tout en concentrant leur attention managériale, leur énergie et leurs ressources pour faire face à ces chocs de très forte intensité.