

# « LA CRISE SANITAIRE NOUS OFFRE L'OPPORTUNITÉ DE **REPENSER NOS STRATÉGIES À L'INTERNATIONAL** »

©DR



**Étienne VAUCHEZ**, CEO, Export-Entreprises ; président, La Fabrique de l'Exportation

Pour mieux sortir de la crise sanitaire, les entreprises vont devoir faire preuve de résilience, mais surtout de capacité à se réinventer. Étienne Vauchez, président du *think tank* La Fabrique de l'Exportation, explique ici pourquoi le moment est propice à la révision de nos stratégies internationales et partage son expérience pour mieux aborder la période post-Covid.

**Échanges Internationaux.** Qu'est-ce que la crise sanitaire a changé dans la pratique du commerce international ?

**Étienne Vauchez /** La digitalisation s'est généralisée, notamment dans deux domaines clés pour le commerce international : le commerce en ligne et les échanges inter-entreprises. Cette accélération a certes été imposée par les circonstances, mais elle a fait gagner trois à cinq ans au processus d'adoption de ces technologies. Il y aura bien sûr des ajustements, quelques retours en arrière, mais le mouvement est irrésistible : stimulées par la crise sanitaire, de nombreuses entreprises ont expérimenté le digital sous toutes ses facettes, elles ont pu tester, faire le tri et s'approprier ce qui fonctionne. Elles peuvent désormais repenser leurs stratégies internationales en conséquence.

**E.I.** Qu'est-ce que cela change fondamentalement dans la manière d'aborder les marchés étrangers ?

**E.V. /** La crise de la COVID rencontre une autre tendance de fond : l'émergence de PME et ETI totalement conçues pour l'international, et qui vont à moyen terme évincer celles de leurs consœurs qui resteront inspirées surtout par leur marché domestique et feront de l'export de façon marginale. Ces entreprises qu'on appelle « *born global* » (« nées pour le monde ») n'ont pas attendu l'irruption de la COVID pour utiliser massivement Internet dans leur développement international.

Grâce au digital et aux partenariats avec des tiers, elles mènent des approches multi-pays qui s'appuient sur ce que l'on appelle des modes d'entrée légers : e-commerce en propre ou via une plateforme, agents ou distributeurs pilotés à distance par visioconférence, joint-ventures et licences de fabrication, externalisation de la commercialisation, etc. Ces modes d'entrée ont la particularité

d'être partenariaux et peu gourmands en investissement, ils présentent l'avantage de permettre d'entrer et, le cas échéant, de sortir rapidement d'un marché si nécessaire, et favorisent parfois le partage des risques. Pour nos entreprises, c'est le moment de revoir et/ou ajuster leur stratégie à l'international en adoptant le plus possible cette approche globale, que ce soit dans la conception des produits, l'organisation, le choix des canaux de distribution, les RH ; grâce au digital et aux partenariats elles peuvent le faire au moyen de ces modes d'entrée légers.

**E.I.** Les entreprises françaises ne préfèrent-elles pas souvent avoir le contrôle via une filiale commerciale puis industrielle ?

**E.V. /** Il est vrai que les Français sont souvent réticents à l'idée de partenariats car ils ont le sentiment que, s'ils partagent le contrôle, leur produit ne sera pas si bien défendu. Je pense qu'en réalité il y a confusion entre le contrôle de la gestion et le contrôle du marketing. Il est tout à fait possible, et plus encore aujourd'hui avec la digitalisation, d'externaliser par exemple la vente dans un pays tout en restant totalement maître de la formation de la force de vente, de son agenda commercial, du message qui sera délivré ; et ce, sans pour autant en être l'employeur.

Ainsi je suis convaincu que les modes d'entrée « lourds » inspirés par la recherche du contrôle (création de filiales, embauche de salariés locaux, etc.) sont désormais moins adaptés car ils limitent *de facto* le nombre de pays dans lesquels une entreprise peut être présente, alors qu'une approche à base de modes d'entrée plus légers permet de couvrir bien plus de pays dans le même laps de temps.

Et, dans le monde incertain, complexe et volatil, dans lequel nous évoluons, la question d'entrer ou de sortir d'un marché sera de plus

en plus un acte de gestion courante, une secousse sera plus facile à absorber dès lors que l'on aura su diversifier intelligemment ses marchés à l'international. La diversification géographique constitue un objectif stratégique pour la décennie à venir.

**E.I.** Quelles sont, concrètement, les conditions du succès d'une telle stratégie ?

**E.V. /** Ce sont la qualité de la stratégie marketing et la valeur ajoutée de l'offre (valeur ajoutée du produit, services associés, financement, formation...) qui feront la différence, surtout si elles sont associées aux bons modes d'entrée et à des partenaires fidélisés. Ces stratégies devront être soutenues par une montée en compétences internationales des entreprises, en interne mais aussi en s'appuyant sur l'externe : par exemple la plupart des PME ne commercialisent pas leurs produits via les canaux digitaux non pas parce qu'elles ne le *souhaitent* pas mais parce qu'elles ne *savent* pas le faire.

Dans ce domaine, compte tenu du niveau d'exigence requis aujourd'hui, c'est souvent avec un partenaire digital qu'il faut se mettre à niveau, pour bénéficier de ses compétences. Les compétences externes ça peut être aussi un agent de liaison qui apporte la connaissance pays, un prestataire marketing dans un pays *low cost* qui apporte de la puissance à votre prospection, etc.

En outre, être présent dans de nombreux pays permet de multiplier les expériences commerciales et marketing qui vont s'enrichir naturellement d'un marché à l'autre. Et ceci constitue un atout précieux non seulement pour la création de valeur de l'entreprise mais également si l'on veut s'attacher des partenaires commerciaux de qualité partout dans le monde, des clients fidèles, voire soutien des banquiers et l'intérêt des investisseurs.

**E.I.** Pour conclure, quel conseil aimeriez-vous faire partager ?

**E.V.** / En France, il y a encore trop de PME exportatrices dont le barycentre stratégique reste le marché national et qui n'exportent que 10 % à 30 % de leur production ; dans beaucoup de pays, notamment des petits pays comme la Belgique ou le Danemark, la majorité des entreprises se pensent directement internationales ; nous devons apprendre de ces pays.

Et je pense que la crise sanitaire, terrible à bien des égards, nous offre l'opportunité de repenser nos stratégies à l'international en privilégiant une approche globale du marché, qui me semble une approche plus féconde et surtout désormais plus sûre. Je voudrais aussi encourager nos entreprises à ne pas se laisser enfermer dans une approche réductrice lorsqu'il s'agit de prendre des décisions export, par exemple lorsqu'il s'agit de décider d'entrer (ou non) sur un marché. Souvent, nous sommes tentés par une démarche « tout ou rien » (faire ou ne pas faire), quand nos concurrents explorent différentes hypothèses (faire en solo, ou faire avec un tiers, ou faire faire par un tiers, etc.).

Nous devons apprendre à nous créer des choix multiples à l'international, être réactifs, mobiles et plus ouverts aux opportunités partenariales ; et bien sûr ne jamais perdre de vue que le commerce international restera un formidable atout pour créer de la

valeur. Il est bien clair que, cette année et dans les années à venir, les entreprises dynamiques à l'international rebondiront mieux que celles qui croient être prudentes en restant centrées sur leur marché domestique. ■

## Manifeste pour un renouveau de l'exportation française

**4 DÉFIS**  
POUR QUE  
NOS ENTREPRISES PROFITENT DE  
**LA CROISSANCE MONDIALE**  
2021 - 2030



**MANIFESTE POUR UN RENOUVEAU DE  
L'EXPORTATION FRANÇAISE**

think tank  
**La Fabrique  
de l'Exportation**

La Fabrique de l'exportation a publié en janvier 2021 son Manifeste pour un renouveau de l'exportation française. Celui-ci propose de revisiter le logiciel de l'exportation tricolore afin que les entreprises françaises profitent davantage de la croissance mondiale qu'au cours des décennies précédentes. Il s'articule autour de 4 défis : investir les terrains où se jouera la croissance de la décennie ; monter en gamme dans nos stratégies et nos compétences internationales ; mettre la coopération inter-entreprises au cœur de la démarche d'internationalisation ; construire un récit moderne du commerce international français. Il propose aussi la tenue d'états généraux de l'internationalisation afin que chacune des actions proposées soient discutées et enrichies par tous les acteurs. Retrouver le détail des 16 actions présentées sur <http://www.fabrique-exportation.fr/manifeste-pour-un-renouveau-de-l-exportation-francaise/>.

# ADHÉSIONS 2021

## 5 BONNES RAISONS DE DEVENIR MEMBRE D'ICC FRANCE

- **Accéder à un réseau international de contacts privilégiés** auprès des pouvoirs publics, des institutions européennes et des organisations internationales (OMC, ONU, Banque Mondiale, etc.).
- **Bénéficier d'un réseau de 90 comités nationaux à travers le monde** capables d'apporter des informations privilégiées sur leurs marchés respectifs et de faciliter les contacts avec les autorités publiques du pays.
- **Échanger vos préoccupations et expériences pratiques avec des experts et des dirigeants d'entreprises** en provenance d'autres secteurs d'activité et d'autres pays.
- Être aux avant-postes pour permettre à votre entreprise d'**influencer l'élaboration des règles et des prises de position d'ICC** dans le cadre de négociations internationales.
- **Bénéficier de conditions préférentielles** sur les services fournis par ICC et ICC France (publications, formations, séminaires, etc.).

POUR NOUS REJOINDRE, RENDEZ-VOUS SUR [ICC-FRANCE.FR](http://ICC-FRANCE.FR) ET CONTACTEZ-NOUS

**ICC** FRANCE  
CHAMBRE DE COMMERCE  
INTERNATIONALE  
L'organisation mondiale des entreprises