

Partie I. Analyse - CE QUE LE COVID CHANGE POUR L'ACTIVITÉ DES ENTREPRISES A L'INTERNATIONAL

Nous rapportons ici les échos des professionnels réunis lors de l'UEIE.

1. La pandémie : accélérateur de mutations et créateur de nouvelles tendances

Les participants sont convenus de ce que la pandémie a deux types de conséquence en termes de commerce international :

1. Elle renforce des transformations déjà à l'œuvre
2. Elle amorce de nouvelles transformations

La pandémie vient en effet renforcer les facteurs de mutation déjà à l'œuvre, tels que le rôle prépondérant des NTIC, les impacts du changement climatique, la montée des tensions commerciales internationales, etc.

Mais elle vient aussi apporter de nouvelles inflexions significatives à cette trajectoire: une modification des attentes des consommateurs, des circuits de distribution, des modèles d'exportation utilisés par les entreprises, etc.

Ce faisant le COVID-19 accélère l'évolution du commerce international vers un monde toujours plus V.U.C.A. (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous), qui oblige à trouver des stratégies internationales adaptées.

1.1 Les conséquences de la digitalisation des échanges

Compte-tenu de la réduction des déplacements et de l'annulation de la plupart des salons internationaux, les solutions numériques ont pris le relais sur différents aspects de la pratique du commerce international : management des relations d'affaires par visioconférence, travail sur des documents partagés entre les équipes export et leur écosystème commercial, renforcement de la veille digitale sur les marchés internationaux, évolution de la prospection vers des actions digitales, organisation de salons digitaux, développement de la distribution et de la commercialisation en ligne, gestion en ligne des procédures du commerce international, etc.

Il ressort des échanges de l'UEIE 2020 que l'ensemble des participants s'est adapté sans problème à l'utilisation des outils de visioconférence et de partage de documents pour travailler avec leurs partenaires et clients étrangers.

Néanmoins un certain consensus s'est dégagé quant à la difficulté de mettre en oeuvre ces outils dans une démarche commerciale, par exemple pour prospecter dans des régions et/ou les secteurs où la relation commerciale est fortement basée sur le lien interpersonnel.

Par ailleurs un certain nombre d'autres questions demeurent, qui poseront problème en cas de persistance de la restriction sur les voyages. Par exemple, dans quelle mesure le recours à des solutions digitales permettra-t-il de préserver l'intensité des liens professionnels avec les partenaires étrangers ? La créativité partagée, utile pour bien aborder les marchés internationaux, peut-elle se déployer efficacement avec les outils digitaux ? Peut-on incorporer de nouvelles recrues commerciales à l'export sans les rencontrer ou en les côtoyant essentiellement en visio ?

Enfin une inquiétude était lisible au sein des responsables export: pourra-t-on reprendre, après la fin de la pandémie, la même organisation de l'équipe export, avec des responsables de zone qui voyagent les trois quarts du temps, ou bien est-ce que le métier de responsable export va profondément changer, incorporer davantage de marketing et moins de voyages, en s'appuyant davantage sur les acteurs de terrain ? Ceci aurait une conséquence profonde sur les métiers et compétences des professionnels du commerce international.

1.2 La gestion des aléas sur les chaînes d'approvisionnement et de distribution

Quels que soient les secteurs d'activité, les participants ont observé que leurs chaînes d'approvisionnement et de distribution internationales ont été profondément fragilisées au cours des derniers mois: certains fabricants se sont vus forcés de réduire leurs opérations, d'autres de les interrompre temporairement voire de façon permanente, soit parce que leurs fournisseurs ne pouvaient plus les fournir, soit parce que certains circuits de distribution ont été temporairement fermés pendant les confinements, arrêtant net toute la chaîne commerciale.

Côté supply chain cette expérience a montré l'importance de revoir la configuration du réseau de fournisseurs et son pilotage (diversification, relocalisation régionale, capacité accrue à intégrer rapidement un nouveau fournisseur, etc.) et notamment de porter une plus grande attention aux partenaires jugés "critiques" tant en amont qu'en aval de la chaîne de valeur de l'entreprise.

Côté distribution les aléas sur la distribution internationale ont mis en évidence l'importance de diversifier les canaux de distribution, comme par exemple de pouvoir jouer sur des canaux physiques et digitaux pour ne pas voir ses ventes ramenées à zéro lorsque les canaux physiques sont arrêtés.

Ces deux tendances (digitalisation des échanges et aléas sur la distribution et les supply chains) ont d'ores et déjà amené plusieurs entreprises à redéfinir leurs modes d'entrée sur les marchés étrangers, mais aussi à repenser plus largement leur stratégie internationale pour la rendre plus résiliente face à la crise actuelle et à celles à venir. Un nombre significatif d'entreprises estime ainsi qu'elles vont devoir transformer leur business à l'international: s'adapter durablement à moins de voyages, réexaminer les modes d'entrée utilisés, redéfinir des couples produit-marché, adapter les produits/services, trouver de nouveaux clients plus résilients, etc.

2. L'obligation de repenser et d'agir simultanément

Si les exportateurs ont montré qu'ils avaient pris conscience de la hausse du niveau d'incertitude et de volatilité des marchés étrangers, ils ont tous rapporté une difficulté accrue de planification à moyen et long termes, tributaire notamment du dénouement de la crise sanitaire (accès aux vaccins et traitements) mais également des trajectoires économiques des pays, des secteurs, des segments de marché. Cette incertitude rend plus difficile la prise de décision à l'international alors même que l'entreprise est obligée de repenser les manières de s'organiser.

Les entreprises qui semblent le mieux affronter cette crise semblent être celles qui ont rapidement fait le deuil d'un éventuel "retour à la normale": elles ont entériné le changement de paradigme qu'implique cette crise et ont réorganisé leur activité en conséquence. Cette crise est donc aussi un défi en termes de management, avec des changements de profil de poste au sein de l'équipe export, et les entreprises participantes ont mis en évidence l'obligation et la difficulté à devoir prendre davantage de décisions avec moins d'information.

2.1 Comprendre l'évolution des marchés, des partenaires et des collaborateurs

Beaucoup de participants ont partagé la difficulté qu'ils éprouvent à bien suivre la transformation des marchés, à trouver les sources d'information qui permettent de rendre compte de l'évolution rapide de la situation. En effet dans ce genre de contexte de crise rien n'est plus trompeur qu'une moyenne, beaucoup de participants ayant rapporté des exemples de segments de marché en plein boom alors que d'autres étaient atones. Des sources alternatives dites « haute fréquence » ont été adoptées, qui permettent un suivi fin des différents segments de marché dans chaque pays: évolution des mots clés sur les moteurs de recherche, suivi des ventes sur les places de marché, veille sur les réseaux sociaux, etc.

En outre, dans ce contexte pour le moins angoissant, les partenaires commerciaux et les équipes ont été très sollicités: des talents potentiels se sont révélés par leur engagement, leur créativité, leur ingéniosité, leur leadership ; d'autres en revanche, plus exposés aux revers de la crise, ont eu du mal à remplir les engagements qu'on attendait d'eux. Qu'il s'agisse de collaborateurs ou de partenaires commerciaux la crise a mis en lumière des comportements plus ou moins positifs que les managers doivent désormais prendre en compte.

2.2 Décider et agir simultanément

Beaucoup d'entreprises ont profité de cette crise pour revisiter en profondeur leur activité et leur offre à l'international, afin de faire désormais les choses différemment, ou de faire des choses différentes. Attendre la fin de la crise sanitaire ne leur a ainsi pas semblé être une option, car les cartes seront rebattues et les options disponibles probablement plus restreintes.

Ainsi, et en dépit de l'instabilité des marchés, ces entreprises ont en quelque sorte profité de la crise pour accélérer leur transformation, par exemple digitale et organisationnelle: les décisions ont certes été prises dans un environnement moins stable mais elles n'ont pas rencontré la même résistance au changement qu'en temps normal. Par ailleurs l'impact (positif ou négatif) de ces décisions peut être d'autant mieux évalué qu'il intervient dans un contexte mouvant mais donc très réactif, qui permet des évaluations et des itérations fréquentes.

Face à cette obligation de réfléchir et d'agir simultanément, les participants ont relevé les avantages des approches incrémentales et/ou itératives, et l'intérêt pour les solutions à engagement (et sortie) rapide et simple. Dans ce cadre, un choix, qu'il soit bon ou mauvais, offre de toutes les façons l'occasion d'avancer ou d'apprendre, et c'est dans ce type de démarche qu'une crise peut révéler les ferments d'un nouveau départ.

Un enjeu essentiel reste cependant de savoir dans quelle direction les entreprises et leurs partenaires doivent se mouvoir dans un moment aussi difficile. Les recommandations ci-après visent à apporter des éléments de réponse.