

BearingPoint®

Magellan, Alexandre et Clausewitz



Le modèle agile
du développement international

Lettre Convergence N°33

A propos de BearingPoint

BearingPoint est un cabinet de conseil indépendant dont le coeur de métier est le Business Consulting. Il s'appuie sur la double compétence de ses consultants en management et en technologie. Animés par un véritable esprit entrepreneurial et collaboratif, nos 3500 consultants sont engagés à créer de la valeur et obtenir des résultats concrets, aux côtés de leurs clients. Ils interviennent de la définition de la stratégie jusqu'à la mise en oeuvre des projets de transformation.

Nous faisons nôtres les priorités de nos clients, c'est pourquoi depuis plus de 10 ans, les deux tiers de l'Eurostoxx 50 et les plus grandes administrations nous font confiance.

Pour de plus amples informations : www.bearingpoint.com

Comité éditorial : Henri Tcheng et Jean-Michel Huet

Coordination et diffusion : Sandrine Pigot et Stéphanie Lesdos

Contact : henri.tcheng@bearingpoint.com

Le développement international est le relais de croissance n°1 des entreprises françaises. Pour 90 % d'entre elles, il s'agit même de l'un des trois axes stratégiques majeurs¹. En période de morosité économique, aller chercher des relais de croissance à l'étranger n'est pas une nouveauté. L'histoire du monde entrepreneurial montre d'ailleurs que le commerce international a façonné les premiers modèles de développement des entreprises avec les banques. Dès le néolithique, les lames d'obsidienne de Milo s'exportent en Méditerranée orientale ; il y a 4000 ans, Hammourabi, fondateur de l'empire de Babylone, fait créer un droit du commerce international. A sa suite, les Crétois et les Phéniciens mettent en marche le commerce maritime entre les pays et les cités². Et à l'Ouest, rien de nouveau ? Pas tout à fait : les modèles classiques (commerce de type import-export, développement de filiales *ex nihilo* dans un pays, investissements en infrastructures) continuent bien sûr d'exister, mais le modèle agile prend de plus en plus d'importance.

Trois grands cas de figure l'illustrent.

1 1^{er} Observatoire du Développement International, BearingPoint et Sciences Po Formation Continue Paris, *Gérer le Business Development à l'international*, 2010 : 25% des entreprises considèrent que c'est la 1^{ère} priorité stratégique, 90 % l'une des trois premières, 95% l'une des cinq premières.

2 Michel Drancourt, *L'entreprise de l'antiquité à nos jours*, Presse universitaire de France, 2002.

L'explorateur

L'approche classique est celle de l'exportation : l'international est juste un marché plus grand avec des contraintes spécifiques comme les taxes, douanes, langues, etc. L'approche de l'explorateur consiste plutôt pour l'entreprise à analyser ses savoir-faire, ses actifs matériels (technologie, plateforme logistique, outil métier spécifique) ou immatériels (marque, base de contacts internationaux, expérience, R&D) et de les valoriser pour constituer un éventuel nouveau portefeuille d'offres. En parallèle, elle va évaluer de nouveaux marchés et chercher à comprendre quelles cibles auraient du sens par rapport à ses services, d'un point de vue économique. De cette approche *pull/push* peuvent naître de nouveaux relais de croissance internationaux.

Deux exemples illustrent cette démarche. Dès le début des années 2000, Monaco Télécom a su proposer ses services et actifs immatériels à des opérateurs de pays ne disposant pas de ressources métiers. Son apport en Afghanistan ou au Kosovo, au sortir de leurs guerres respectives, a été tant en savoir-faire qu'en partage de solutions techniques (réseau télécom, informatique, plateforme de services) et d'actifs immatériels (le plan de numérotation du Kosovo est commun à Monaco pour gérer la période de transition de reconnaissance internationale). Aujourd'hui encore, l'opérateur monégasque veut se développer comme le « grand frère » des petits opérateurs télécoms dans les pays émergents.

De la même façon, Schneider Electric a su valoriser sa R&D dans le domaine de l'électricité et des lampes, pour permettre à des populations indiennes de bénéficier d'une lumière le soir autre que les lampes à huiles ou à pétrole. Le groupe français a su mettre en œuvre un écosystème local avec des revendeurs (en fait des loueurs à la journée de lampes avec batteries rechargées) spécifique et adapté au contexte local, tout en s'appuyant sur ses savoir-faire. Le groupe a aussi utilisé certains de ses atouts de grand groupe industriel, notamment sa capacité d'achat et de production au coût le plus juste.

Le conquérant

Il ne s'agit pas ici de sortir uniquement l'artillerie lourde (forts investissements nécessitant plusieurs années pour couvrir les investissements initiaux), mais également de faire preuve d'agilité dans un mode où, à la place de coûts fixes élevés, les coûts sont variabilisés au maximum. Cette approche permet de tester différentes postures, de faire des mouvements rapides sur l'échiquier, voire de sortir à moindres frais d'un pays en cas d'insuccès. Il est intéressant de voir que certains acteurs, et c'est là où l'agilité est la plus intéressante, sont capables de mener les deux méthodes de front, classique et conquérant, jouant ainsi sur l'ensemble des tableaux.

Dans le modèle classique, un grand groupe bancaire tel BNP Paribas peut ouvrir, comme ses concurrents, une filiale banque de détail avec des capex significatifs (recrutement, locaux des agences, système

d'information, licence bancaire). En même temps, sa filiale assurance peut se développer sur un modèle agile, envoyer une équipe très légère constituée d'un réseau de représentants, totalement variabilisés dans le modèle économique.

En 2013, Orange, tout en continuant à acquérir des opérateurs télécoms, à acheter des licences ou à investir dans des réseaux, a lancé une nouvelle entité : Horizons. Cette entreprise se développe ainsi à l'international sans financements significatifs, utilisant des modèles économiques différents et non liés directement à l'investissement classique dans un réseau télécom. Ces modèles légers sont par exemple la vente en ligne, le modèle d'opérateur mobile virtuel, etc.

Le stratège

L'idée est d'anticiper le coup, pour sortir du pays rapidement, changer le modèle économique ou le véhicule juridique (filiale, JV, bureau de représentation, etc.), le cas échéant³.

Danone a notamment inscrit son développement en Afrique dans cette logique, en usant de différents modèles allant de la production/distribution de ses produits au sens classique, jusqu'au financement de projets communautaires via une Sicav (Danone communities). Entre les deux,

³ Pour plus d'informations : 2^{ème} Observatoire du Développement International, *Du global au local : quels choix pour la relation siège filiales*, 2011

Danone s'est adapté et apprend à construire des usines de production sur des modèles autres. À Madagascar par exemple, le groupe français a bâti une usine laitière avec des ONG en tenant compte des spécificités alimentaires et sanitaires locales (allergies, besoin en compléments nutritionnels pour les enfants, etc.).

Le cas d'Essilor en Inde est également connu. L'entreprise a réussi à mettre en œuvre un modèle de vente de lunettes via des entités de vente mobiles dans les villages. Mais au-delà de cette belle idée, le groupe a surtout jonglé sur des véhicules juridiques différents dans le pays selon la zone géographique : villes et boutiques classiques, zones péri-urbaines et réseau de franchisés, zones rurales et camionnettes pour aller d'un village à l'autre... C'est cette souplesse qui a contribué au succès.

Cette agilité nécessite de sortir des sentiers battus habituels. Il faut ainsi être capable de travailler sur de nouveaux business models. C'est particulièrement vrai dans les pays émergents où les approches de type BOP (*Bottom Of the Pyramid*) démontrent leur succès. L'objectif est de cibler les personnes vivant avec moins de 7 dollars par jour, soit tout de même les deux tiers de l'humanité ! Schneider en est un bon exemple, avec sa capacité à passer d'un modèle de vente à un modèle de location avec un réseau intermédiaire. Idem pour les opérateurs télécoms ou électriques grâce au prépayé. Il faut également pouvoir travailler avec d'autres acteurs. Danone a ainsi appris à collaborer avec des ONG, bien que les mondes du

business et du caritatif se méfient naturellement l'un de l'autre. Les bailleurs de fond peuvent être des acteurs clés pour aider au développement international, mais la majorité des grands groupes n'y pensent pas. Enfin, il faut savoir repenser l'organisation et les liens classiques entre siège et filiales. Le modèle agile encourage ce travail en réseau, or ce n'est pas le domaine où les groupes français excellent : ils privilégient le *top-down* (40%) ou le *bottom-up* (32%) au mode en réseau (28%).

Le mode agile est une véritable opportunité, pour les entreprises, de se renforcer à l'international tout en limitant le risque. C'est une approche dans laquelle « faire et échouer » vaut bien mieux que « ne pas faire ». A quand votre tour ?

Jean-Michel Huet