

Les marchés à fort potentiel de développement se présentent aujourd'hui comme des espaces de croissance nécessaires aux entreprises historiquement présentes sur des marchés matures ou en déclin. Cette évolution de la demande nécessite une organisation réactive, adaptée à la dynamique de ces nouveaux marchés, et soulève une question majeure : comment lier stratégie globale et implantations locales ? À l'image d'un mouvement de respiration, un double phénomène interdépendant s'opère : une expansion maîtrisée accompagnée d'une redéfinition des processus décisionnels.

Par Laurent Baudino, alumni ESSEC-ISIS

L'INNOVATION AU CŒUR DES STRATÉGIES DE DÉPLOIEMENT INTERNATIONAL

Pour faire face aux exigences d'un environnement économique concurrentiel, les entreprises cherchent à tirer profit des opportunités d'implantation à l'international. L'obligation de compétitivité incite à la délocalisation régionale pour différentes raisons économiques déjà revisitées : ressources humaines formées et à coûts compétitifs, limitation des coûts de transport inhérents à l'activité d'exportation, contournement des droits de douane. Par ailleurs, l'adéquation optimisée entre le niveau de qualité des produits et services créés dans les pays en développement et le degré de maturité des besoins du marché destinataire, requiert souvent une présence locale. L'adaptation puis l'anticipation des fluctuations de la demande dans ces marchés est aujourd'hui une nécessité.

Expansion : entre nécessité et volontarisme

Malgré la nature dynamique et non standardisée des stratégies de déploiement international, propres à chaque pays, trois types d'implantation ressortent : «programmée», c'est-à-dire anticipée par l'entreprise ; «opportuniste», quand elle consiste en l'exploitation non initialement prévue de partenariats locaux ; «conjoncturelle» enfin, quand elle est liée à l'émergence d'un contexte favorable tant politique qu'économique. Dans chacun de ces cas, le management global doit œuvrer à la constitution d'un management local fort qui puisse remplir un rôle de contre-pouvoir face aux réseaux d'influence actifs, émanant de lobbies, du politique, ou de l'État.

À titre d'exemple, dans certains pays d'Europe de l'Est, l'aspiration historique des organisations à une double hiérarchie syndicale et directoriale est parfois difficile à appréhender. Par ailleurs, les différences culturelles, freins au changement organisationnel, rendent particulièrement difficile l'homogénéisation pourtant nécessaire



des méthodes de travail d'un pays à l'autre. Les entreprises se retrouvent alors confrontées à de nouvelles réalités auxquelles elles n'étaient pas structurellement prédisposées. Notamment faire de cette barrière culturelle un levier de remise en question constructive permettant de développer, y compris au niveau global, de nouvelles méthodes de management et de conception.

L'international impose une redéfinition des processus décisionnels

La diversité culturelle, l'hétérogénéité des besoins et des phases de maturation, sont autant de réalités diffuses d'un marché globalisé. Les entreprises évoluent désormais dans un environnement polymorphe au sein duquel les interactions entre les différents acteurs de la chaîne de valeurs sont toujours plus étroites, et en perpétuelle mutation. C'est en ce sens que la variable internationale doit être comprise et intégrée dans la stratégie de l'entreprise. En amont les processus décisionnels doivent intégrer des dynamiques macroéconomiques diverses, en aval les différents acteurs concernés

par le développement des nouveaux produits et services doivent participer au processus de conception.

Pour s'adapter à la dissymétrie des évolutions de l'entreprise et des marchés qu'elle cible, un modèle de développement multipolaire se développe. Il repose sur le principe qu'un optimum économique local n'est pas forcément un optimum global, et que la mise en concurrence internationale des sites de production ou de développement permettrait d'améliorer encore l'équation économique des produits et services développés. Bien qu'il s'agisse essentiellement d'un outil de négociation fort face aux partenaires locaux, une nouvelle forme de gestion de projets et de conception se développe : une gestion de projet qui répond à un double constat partagé à savoir la réduction simultanée des cycles de vie et des cycles de conception des nouveaux produits et services. Une stratégie à dynamiques variables s'impose : intégrer des réalités locales divergentes à une vision globale homogène. En décidant de faire de l'objectif économique une contrainte structurante de développement, l'entreprise doit apprendre à se réorganiser. Poussée par la nécessité économique, elle doit puiser dans ses ressources et dans son «savoir capitalisé» l'ensemble des solutions déjà étudiées pour en adapter tout ou partie. Enfin réapprendre à créer, à innover dans l'ensemble de ses processus en intégrant dès l'amont de la réflexion, la variable internationale. D'abord pour répondre aux nouvelles exigences de ces marchés, mais aussi par simple nécessité existentielle.

en partenariat avec
ESSEC

ISIS

INSTITUTE
FOR SERVICE
INNOVATION &
STRATEGY