



LA STRATÉGIE DE MARQUE À L'INTERNATIONAL

ANNE-CÉLINE GINOUX



Préfacé par
Laure AMBROISE
et Marie SCHILL



ellipses

Partie 1

Mise en perspective de la marque à l'international

■ Sommaire

Chapitre 1: Un environnement mondial en mutation accélérée

Chapitre 2: Une approche stratégique hybride orientée vers la marque
et le marché

Le premier chapitre présente différents enjeux pour les entreprises liés à un environnement mondial en mutation accélérée. À travers la «réorganisation» du commerce mondial, nous évoquons la «fragmentation» de l'espace mondial et la «dé-globalisation» de l'économie. Nous soulignons ainsi la prégnance du management des marques dans un environnement économique et politique complexe et incertain.

Puis, nous abordons les enjeux de la digitalisation de la chaîne de valeur pour les entreprises internationales, et les défis écologiques pour le commerce international en évoquant certaines mesures prises par des entreprises françaises dans leur développement à l'étranger.

Le deuxième chapitre présente, dans un premier temps, les principales composantes de la stratégie de marque à travers le concept de *Brand Orientation* (ou approche stratégique orientée vers la marque) en l'illustrant par : le modèle de la *Brand-Oriented Company*¹, les différents niveaux d'orientations stratégique vers la marque des petites et moyennes entreprises², et par la plateforme de marque. Nous concluons cette première section par les enjeux liés à la protection intellectuelle des marques à l'international.

Nous développons ensuite les différentes approches de l'orientation (vers le) marché, et nous soulignons le développement par les entreprises d'approches hybrides orientées vers la marque et le marché (*Brand & Market Oriented* ou *Market & Brand Oriented*), en mettant en exergue le rôle clé de la marque au sein de la stratégie marketing à l'international.

Cette partie s'achève par les enjeux de la standardisation et de l'adaptation de l'offre pour les entreprises en évoquant les différents facteurs économiques, culturels, technologiques, politique/légaux et réglementaires liés à l'environnement de leurs marchés étrangers. Nous soulignons également l'impact de ces enjeux sur la stratégie de marque en termes d'adaptation et de standardisation des différentes variables du marketing mix.

1. Urde, 1994.

2. Wong et Merrilees, 2005.

Chapitre 1

Un environnement mondial en mutation accélérée

Objectifs

- Comprendre les enjeux pour les marques internationales liés aux évolutions géopolitiques et du commerce mondial, ainsi qu'à un management au sein d'environnements complexes et imprévisibles.
- Acquérir ou renforcer des connaissances sur la digitalisation des entreprises et les impacts associés au développement de l'offre à l'international.
- Appréhender le rôle important que peuvent jouer les échanges internationaux dans la transition climatique.

■ Sommaire

Section 1: **Un contexte économique et politique complexe et incertain**

Section 2: **La digitalisation de la chaîne de valeur des entreprises**

Section 3: **Le commerce international face aux défis écologiques**

Section 1: Un contexte économique et politique complexe et incertain

« Une seule chose est certaine, c'est que rien n'est certain¹ », le Romain Pline l'Ancien soulignait déjà à son époque le caractère incertain des choses. Aujourd'hui, le contexte international macroéconomique et politique reste sujet à un certain nombre d'incertitudes, notamment liées aux risques géopolitiques qui exercent une influence sur la stratégie de développement des entreprises à l'international.

Nous allons ainsi, dans un premier temps, retracer les principaux enjeux pour les entreprises internationales liés à l'évolution du commerce mondial, en abordant la « dé-globalisation » de l'économie. Cela nous amènera à définir au niveau des sciences humaines le concept de « glocalisation ». Nous soulignerons également la prégnance aujourd'hui d'un management des marques au sein d'un monde imprévisible désigné par l'acronyme « VUCA ».

1. La « réorganisation » du commerce international

Avec la globalisation de l'économie, le volume du commerce international a été multiplié par 7,8 de 1980 à 2022 et celui du PIB mondial par 4,1². Depuis plusieurs années, les exportations de services dans le monde prennent aussi de plus en plus d'importance avec notamment la numérisation de l'économie. Cependant, le différentiel entre l'évolution du commerce international et la croissance mondiale (représentée par le PIB) s'est inversé lors des phases de ralentissement ou de récessions économiques, comme ce fut le cas par exemple en 2009, provoqué par une crise financière mondiale, et plus récemment en 2020 lors de la crise sanitaire de la Covid-19 (voir figure 1).

1. Schmitt, S. (2013). *Pline l'Ancien, Histoire naturelle*, texte traduit, présenté et annoté par Stéphane Schmitt. Éditions Gallimard, collection « Bibliothèque de la Pléiade ».

2. Source: INSEE.

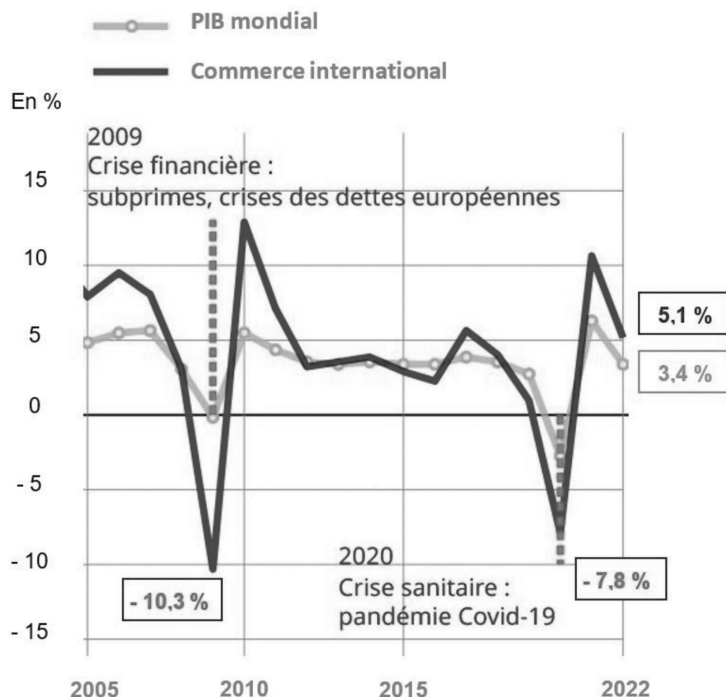


Figure 1 – L'évolution du commerce international et du PIB mondial entre 2005 et 2022¹.

Pour l'année 2023, l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) a réduit de moitié ses prévisions de croissance du volume des échanges internationaux de biens à 0,8 %, après une forte baisse du commerce de marchandises dans le monde fin 2022, en raison de différents facteurs tels que les tensions géopolitiques, la guerre en Ukraine, et un ralentissement de l'économie qui a concerné un grand nombre de pays. L'OMC et l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) prévoient pour 2025 un volume des échanges internationaux à nouveau en baisse², selon le niveau de droits de douane mis en place par les États-Unis. Les perspectives du commerce mondial sont ainsi fortement conditionnées par l'évolution du contexte géopolitique et économique dans le monde.

1. Source: FMI, World Economic Outlook (données d'avril 2023) et INSEE.

2. Source: OMC et OCDE.

La 3^e édition du Baromètre de l'export réalisé par le cabinet OpinionWay¹ souligne l'impact en termes de coûts du contexte géopolitique instable pour les petites et moyennes entreprises (PME) et entreprises de taille intermédiaire (ETI) françaises internationalisées. Cette répercussion concerne notamment les prix des approvisionnements et du transport de marchandises, ou encore l'augmentation des délais de livraison. Plus de la moitié des dirigeants des entreprises ayant été interviewés soulignent également que la situation géopolitique actuelle influence leur stratégie de développement à l'international, avec la perte de clients et des problèmes opérationnels. Les entreprises internationales sont ainsi moins présentes en Europe de l'Est et en Russie. Et, leurs efforts commerciaux s'accroissent en Europe occidentale.

Le cabinet d'études Interbrand montre également, lors de son classement annuel en 2023, un ralentissement du taux de croissance de la valeur globale des « meilleurs marques mondiales » avec une augmentation de 5,7 % contre 16 % en 2022. Interbrand souligne à nouveau une tendance baissière de la valeur globale de ces marques dans son rapport en 2024, liée aux répercussions négatives d'une approche focalisée sur l'efficacité opérationnelle à court terme au détriment de l'investissement dans la marque. Aussi, les marques dont la valeur augmente jouent un rôle plus important et plus significatif dans la société et dans la vie des consommateurs.

L'« hypermondialisation » recule ainsi depuis la crise financière mondiale de 2008. Certains auteurs évoquent les signes d'une « dé-globalisation » économique, productive avec une démultiplication des chaînes de valeur mondiales. Les échanges internationaux de marchandises progressent à l'intérieur de blocs géopolitiques rivaux avec des relocalisations de la production entre « pays amis »². La « fragmentation » de l'espace mondial favorisant la recomposition des chaînes de valeurs. La crise sanitaire de la Covid-19 a, en outre, révélé des enjeux de souveraineté industrielle.

1. Étude réalisée en 2023 pour Capital Export auprès de 300 chefs d'entreprises françaises.

2. Source: OMC.

Cette nouvelle forme de l'économie mondiale a aussi un impact sur l'évolution des conditions de mise en œuvre d'un marketing global. En outre, le paradigme de l'hybridation des cultures permet de mettre en perspective le concept de «glocalisation» introduit par le sociologue Robertson, en 1992. Ce néologisme constitue une dimension possible de l'hybridité et se différencie par la présence de facteurs locaux tels que des aspects culturels, le «glocal» étant «éprouvé localement ou par le biais d'une perspective locale»¹. Roudometof définit la glocalisation comme «un processus de réfraction qui s'applique aux vagues globales lorsque celles-ci traversent les réalités locales»². Selon l'auteur, les différences culturelles peuvent ainsi émerger sans que le local soit «absorbé ou détruit» par la globalisation. Aussi, ce concept métaphore de réfraction apporte une autre interprétation de la relation du global au local. Roudometof prône une autonomie analytique de la glocalisation et souligne un «tournant glocal» au sein de la recherche académique qui aborde de plus en plus la problématique de la glocalisation dans une variété de contextes scientifiques³.

2. Le management des marques dans un monde «VUCA»

L'acronyme «VUCA» (*Volatil, Incertain, Complexe, Ambigu*) a été d'abord utilisé par l'armée américaine⁴ dans son programme de formation des officiers au cours des années 1980, dans un contexte de fin de guerre froide avec l'émergence d'un monde multipolaire. Aujourd'hui, le contexte international renforce la prégnance d'un environnement «VUCA». Les entreprises sont confrontées à la digitalisation de l'économie, la volatilité des marchés financiers et du comportement du consommateur, et à une concurrence internationale accrue. Le développement des marques à l'international s'insère ainsi au sein d'un environnement complexe et imprévisible, intégrant également différents risques «pays» liés à l'instabilité politique et économique, à l'évolution des accords commerciaux internationaux, ou encore aux aspects culturels.

1. Roudometof, 2021.

2. Idem.

3. Roudometof et Dessi, 2022.

4. Barber, H.F., 1992.

Aussi, la littérature managériale a beaucoup utilisé cette notion. La crise de la Covid-19 a intensifié l'usage du terme « VUCA World » selon Google Trends qui identifie également un nouveau pic d'utilisation sur les moteurs de recherche internet au début de l'année 2023.

Pendant plusieurs années, les chercheurs dans le domaine de la stratégie ont étudié les 4 dimensions du modèle « VUCA » de manière séparée. L'une des raisons de ce manque d'intégration est liée au fait que la signification pratique de l'incertitude et de l'ambiguïté a souvent été source de confusion. Par exemple, des chercheurs ont examiné la notion d'incertitude dans le cadre d'une étude en 1982 comme étant liée à l'environnement organisationnel au sens large, mais ils ne tenaient pas compte des effets de la complexité et de l'ambiguïté. L'intérêt du modèle « VUCA » à l'heure actuelle réside dans l'attention portée simultanément à chaque dimension et à l'interaction entre chacune d'entre elles pour répondre aux problématiques d'un management au sein d'environnements complexes et imprévisibles.¹

La matrice (figure 2) proposée par Bennett et Lemoine² permet d'analyser les défis posés aux managers par un environnement *Volatil, Incertain, Complexe, Ambigu*, en prenant en compte à la fois le caractère distinctif et l'interaction des phénomènes.

Face au caractère d'incertitude auquel est confrontée l'entreprise, une nouvelle approche managériale a émergé en matière de leadership authentique et humble. Les environnements « VUCA » conduisent également à l'innovation en matière :

- D'orientation clients afin d'optimiser leur satisfaction face à une concurrence accrue (*Volatil*);
- De conception de l'offre sur de nouveaux marchés (*Ambiguity*);
- D'agilité organisationnelle dans le cadre de changements rapides (*Volatil*);
- Ou encore de gestion des données (*Complexity*).

1. Millar et al., 2018.

2. Bennett, N. et Lemoine, J., 2014.



Figure 2 – L'analyse des problématiques managériales dans le cadre d'environnements « VUCA » selon Bennett et Lemoine, 2014.

FOCUS

► Manager dans un monde « BANI » en conciliant l'approche « VUCA »

Cascio¹, écrivain et prospectiviste à l'Institute for the Future, a proposé fin 2018 un nouvel acronyme « BANI » (*Brittle, Anxious, Non linear, Incomprehensible*) pour décrire le niveau important de *disruption* et le caractère chaotique de notre environnement. Selon l'auteur, même si nous vivons en permanence dans un monde « VUCA », cette notion n'est plus suffisante pour comprendre les discontinuités de fonctionnement du monde d'aujourd'hui. La crise sanitaire de la Covid-19 ou encore le développement de l'intelligence artificielle générative font émerger de « nouvelles réalités » auxquelles font face aujourd'hui les entreprises.

- B comme « fragilité » (*Brittle*) : Les systèmes humains peuvent être fragilisés par un niveau de « stress » intense, avec un risque d'effondrement brutal lorsqu'ils atteignent un point de rupture souvent peu visible pour la plupart des acteurs. Les faiblesses peuvent être cachées ou la rupture est provoquée par un phénomène externe inattendu. Dans la pratique, les systèmes dont dépendent les individus cessent alors de fonctionner correctement.
- A comme « anxiété » (*Anxious*) : Les situations de dilemmes ou qui comportent des choix dont les résultats sont imprévisibles entravent la confiance des individus et peuvent générer de la passivité de leur part.
- N pour « non linéaire » (*Non linear*) : Les changements ne correspondent pas aux attentes basées sur une réalité familière. Parfois, cela signifie une disproportion entre la cause et l'effet. De petites décisions ou légers changements peuvent avoir ainsi dans le temps des répercussions considérables, bonnes ou mauvaises. La non-linéarité constitue une caractéristique de tout système complexe.
- I pour « incompréhensible » (*Incomprehensible*) : Lorsqu'un événement n'est pas compréhensible, cela peut être lié à son origine lointaine, à des éléments ou processus non transparents, ou encore à des explications incomplètes. Les réponses apportées ne font pas sens pour les individus.

1. Cascio, J. (2022). *Human Responses to a BANI World*. Medium.

Les entreprises sont amenées dans un monde « BANI » à développer une résilience interne, à valoriser l'empathie et l'intelligence situationnelle. Certains auteurs soulignent que les deux approches « VUCA » et « BANI » sont complémentaires pour appréhender notre environnement en mutation accélérée et faciliter ainsi la recherche de solutions appropriées.

À RETENIR

- L'environnement mondial reste sujet à un certain nombre d'incertitudes telles que les risques géopolitiques qui exercent une influence sur la stratégie de développement des entreprises à l'international.
- Certains auteurs évoquent les signes d'une « dé-globalisation » économique, productive avec une démultiplication des chaînes de valeur mondiales.
- Cette nouvelle forme de l'économie mondiale a aussi un impact sur l'évolution des conditions de mise en œuvre d'un marketing global.
- Le concept de « glocalisation » proposé par le sociologue Roudometof intègre la présence de facteurs locaux tels que des différences culturelles qui ne sont pas « détruites » par la globalisation.
- Le management des marques dans des environnements « VUCA » conduit à l'innovation pour répondre aux défis d'un environnement complexe et imprévisible.

Section 2: La digitalisation de la chaîne de valeur des entreprises

De nombreuses études ont souligné le potentiel de la digitalisation pour faciliter l'internationalisation des organisations¹. Les nouvelles technologies d'information et de communication ou encore de production ont ainsi un impact sur l'internationalisation des entreprises.

Aussi, nous allons présenter un panorama de la transition digitale dans les pays développés, en soulignant l'impact de la crise sanitaire mondiale de la Covid-19, ainsi que les principales caractéristiques de la digitalisation de la chaîne de valeur des entreprises et les enjeux aujourd'hui associés au contexte international. Puis, nous montrerons que les nouvelles technologies constituent un levier important d'innovation pour les entreprises internationales.

1. Une transformation digitale engagée avec l'émergence de nouveaux écosystèmes industriels

Une étude² internationale réalisée en 2021 par le cabinet BakerMcKenzie souligne que 55 % des entreprises interrogées ont lancé et accéléré leur transformation digitale, 22 % intensifiant leurs efforts de digitalisation et 40 % des entreprises ont déclaré travailler sur la mise en place de nouvelles méthodes de travail agiles. Pendant la crise de la Covid-19, de nombreuses entreprises ont dû adopter très rapidement de nouveaux outils numériques pour gérer la relation client et travailler à distance. Le rapport réalisé en 2021 par la Banque Européenne d'Investissement³ montre également que la crise du coronavirus a accéléré la transformation digitale de l'économie en Europe. Près de la moitié des entreprises européennes ayant participé à cette étude déclarent avoir investi dans la numérisation pour fournir, par exemple, des services en ligne en réponse à la pandémie.

1. Feliciano-Cestero et al., 2023.

2. Le panel est constitué à 55 % par des grandes entreprises, 24 % par des petites et moyennes entreprises et à 21 % par des entreprises de taille intermédiaire.

3. Source: BEI, 2022.

Toutefois, il existe des différences significatives entre les différents types d'organisation en fonction de leur taille, secteur d'activité et pays. La taille de l'entreprise joue un rôle important dans la fracture numérique car les petites et moyennes entreprises disposent de moins de capacité d'investissement. Si l'on compare les différentes régions de l'Union Européenne, 48 % des entreprises d'Europe occidentale et septentrionale ont déclaré avoir pris des mesures ou investi pour accroître l'utilisation du numérique, contre 43 % en Europe méridionale et 37 % en Europe centrale et orientale.

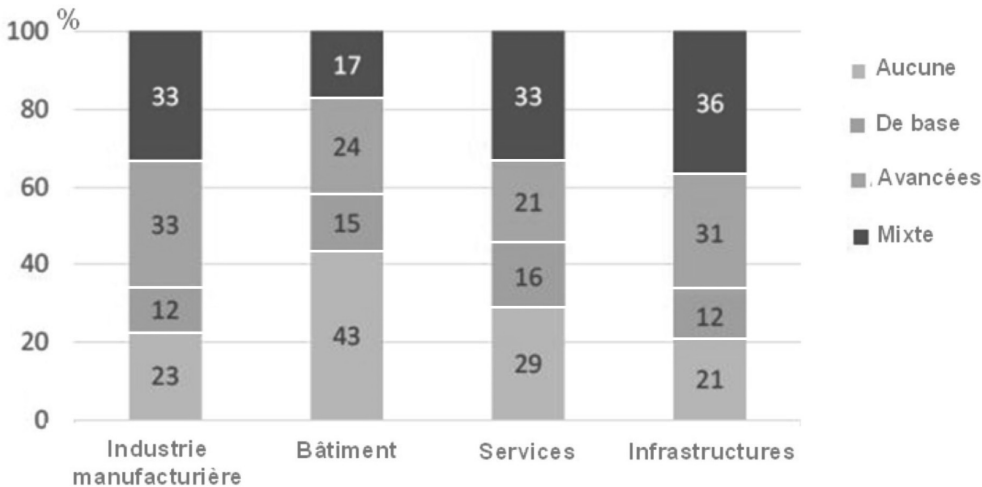


Figure 3 – Les types de technologies numériques adoptés par secteur d'activité au sein de l'Union Européenne selon la EIB¹.

La transformation digitale des entreprises reste ainsi étroitement liée à leur capacité d'investissement dans les technologies numériques et au développement de compétences et d'usages digitaux.

Ces nouvelles technologies représentent un levier pour optimiser les outils et processus de la chaîne de valeur des entreprises. Aussi, l'Internet des objets, la robotique, l'intelligence artificielle et

1. European Investment Bank (2022). *Digitalisation in Europe 2021-2022*.

l'impression 3D contribuent à l'automatisation et à une plus grande flexibilité de la production. Les données informatiques collectées vont donner une vue complète sur la chaîne de valeur de l'entreprise. Aussi, de plus en plus d'entreprises dans l'industrie mettent en place une maintenance prédictive pour déterminer la probabilité de défaillance, par exemple, d'une machine au sein de la chaîne de production, grâce aux algorithmes de *machine learning* créés par l'intelligence artificielle et entraînés avec les données de l'Internet des objets.

Le développement des sites e-commerce multi-langues et des *marketplaces* ont permis d'étendre l'offre des entreprises à l'international au-delà des frontières géographiques et d'améliorer leur visibilité, notamment pour les petites et moyennes entreprises. Les plateformes Internet contribuent ainsi à développer une présence sur les marchés internationaux, en ciblant de nouveaux utilisateurs via différents outils de communication tels que les réseaux sociaux ou les publicités en ligne (*display*).

La digitalisation de la chaîne de valeur des entreprises fait également émerger des écosystèmes digitaux avec les clients et les fournisseurs. Elle constitue un facteur clé dans l'organisation et l'optimisation des chaînes d'approvisionnement mondiales.

FOCUS

► Les enjeux de la sécurisation des données

Les données numériques massives constituent aujourd'hui pour les entreprises une ressource économique clé. Le big data représente ainsi une source de convoitise et également une menace en termes de protection des données. Avec l'utilisation accrue du digital dans le développement international des entreprises, la sécurisation des données devient une de leurs préoccupations majeures afin de se prémunir contre les cyber risques à l'échelle mondiale. D'autant que le nombre de cyberattaques dans le monde ne cesse d'augmenter, le secteur industriel étant le plus concerné¹. Selon le rapport annuel d'IBM Security, le coût moyen

1. IBM Security (2024). *Rapport sur le coût d'une violation de données: résumé analytique*.

d'une violation de données s'élève à 4,88 millions de dollars en 2024 au niveau mondial. L'étude a été menée auprès de 604 organisations réparties dans 16 pays et 17 secteurs d'activité.

Aussi, la décentralisation de la *blockchain*¹ contribue à la création de nouveaux écosystèmes industriels mais soulève également plusieurs enjeux tant en termes de gouvernance, avec la possibilité qu'une entité puisse représenter plus de 50 % de la puissance de calcul du réseau et prendre le contrôle, que de transfert d'informations vers des pays ne garantissant pas un niveau de protection de données suffisant et approprié.

Les cadres réglementaires des états et zones économiques liés à la gestion des données pourraient devenir ainsi un critère majeur d'arbitrage dans les choix stratégiques d'implantation des entreprises à l'international, selon l'Observatoire du Développement International.

Selon l'Observatoire du Développement International², plus de 90 % d'entreprises françaises implantées à l'international considèrent la digitalisation comme une aide pour proposer une offre « globale » de produits et services tout en gardant une part de flexibilité avec la prise en compte pour l'appareil productif des spécificités locales au niveau culturel ou encore législatif. Cependant, certains auteurs soulignent que la relocalisation des chaînes de fabrication représente l'un des défis aujourd'hui en matière de compétitivité des entreprises afin de rapprocher les lieux de production et de consommation. La crise sanitaire mondiale de la Covid-19 ayant révélé l'enjeu de souveraineté économique pour les différents acteurs de l'économie comme les états et les entreprises.

1. La technologie de stockage de données *blockchain* consiste en une plateforme d'informations infalsifiables partagées entre les différents acteurs d'une filière.

2. La société de conseil Bearing Point a créé l'Observatoire du Développement International avec des partenaires tels qu'HEC Paris. Elle réalise dans ce cadre des études en interrogeant des chefs d'entreprises sur les enjeux du développement international.

2. Les nouvelles technologies et usages digitaux au cœur des stratégies d'innovation

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication représentent un levier d'innovation pour les entreprises internationales car elles contribuent à la création de nouveaux produits et services personnalisés ainsi qu'à stimuler de nouveaux usages digitaux sur l'ensemble du parcours client.

Selon l'Observatoire du Développement International, l'innovation va constituer pour les entreprises, quels que soient leur activité et marché, un pôle majeur du développement international d'ici 2030. Aussi, 20 % des entreprises internationales pourraient dédier plus de 5 % de leur budget global à des activités liées à l'innovation en 2030.

Face aux enjeux concurrentiels, les entreprises devront renforcer leurs stratégies d'innovation pour consolider leurs parts de marché, rester compétitifs et valoriser leur image pour attirer de nouveaux talents.

Les outils analytiques du big data vont permettre aux entreprises de contextualiser et d'approfondir leur connaissance client dans le cadre de leur développement international. Elles vont être ainsi amenées à collecter, stocker, traiter et utiliser de plus en plus de données numériques sur leurs différents marchés pour identifier les besoins et nouvelles tendances de consommation, tout en « gérant » les incertitudes au niveau macroéconomique et sectoriel.

Cet enrichissement du capital informationnel contribue à une réactivité accrue des entreprises internationales dans leur prise de décision et pour proposer des produits et services adaptés à leurs différentes cibles de consommateurs. Ces entreprises pourront également s'appuyer sur les outils numériques pour faire du marketing prédictif.

De nouveaux services numériques tels que la réalité augmentée ou la réalité virtuelle enrichissent aussi l'expérience du consommateur et répondent en termes d'usages aux préférences de la génération Z.

Et, la mise en place de stratégies omni-canal (Web-to-Store, Store-to-Web ou encore Web-in-Store¹) contribue à optimiser le parcours et l'expérience du client.

Le numérique abolit les frontières géographiques et permet aux entreprises internationales de développer de nouveaux modes de contact en termes de relation client avec l'utilisation : du Chat ou de la Webconférence, de chatbot sur les sites Internet, de tutoriels de formation en ligne sous forme de vidéos, ou encore d'applications digitales pour signaler, par exemple, un incident.

Aussi, les infrastructures technologiques sont considérées par les entreprises internationales comme un facteur clé d'implantation et de croissance². Cependant, les investissements dans les infrastructures de communication qui permettent d'étendre le déploiement de solutions numériques restent encore disparates entre les pays développés et ceux moins avancés. Aujourd'hui, un peu plus de la moitié de la population mondiale utilise Internet. Les services numériques ont ainsi plus de difficultés à se développer dans ces zones géographiques défavorisées.

À cet égard, le 9^e objectif du programme de développement durable des Nations Unies vise à : développer une industrialisation durable avec des innovations et infrastructures résilientes (régionales et transfrontalières) ; améliorer les capacités technologiques ; accroître l'accès à Internet dans les pays les moins avancés ; faciliter l'accès et l'intégration des petites et moyennes entreprises dans les chaînes de valeur mondiales.

1. Utilisation de dispositifs digitaux au sein du magasin.

2. Source : Observatoire du Développement International.

TÉMOIGNAGE D'ENTREPRISE

► ***Entretien avec Thomas Pansieri, Directeur Général Adjoint de Maviflex, entreprise internationale spécialisée dans la fabrication de portes souples rapides industrielles.***

Pouvez-vous nous présenter l'entreprise Maviflex et son offre de produits ?

Maviflex est une entreprise française qui propose une gamme de portes souples rapides et manuelles adaptées aux enjeux des acteurs industriels. En s'appuyant sur notre expertise depuis plus de 50 ans, nous offrons des solutions sur-mesure en phase avec les plus hautes exigences des univers industriels, agro-alimentaires, sanitaires ou bien encore de la distribution.

Maviflex aujourd'hui c'est à la fois une belle équipe de 180 personnes engagées, une politique d'innovation forte comptant plus de 40 brevets, une croissance pérenne en France comme à l'international, une volonté de maintenir notre production en France et un engagement en faveur de l'environnement.

Quelle a été la genèse du projet de transformation digitale de l'entreprise ?

Le projet est né du constat suivant : l'entreprise avait atteint les limites de son système commercial, marketing et de production avec un pôle Administration des Ventes saturé et un parc machines vieillissant. Nous avons alors étudié les possibilités qui s'offraient à nous et cela nous a permis de mûrir et d'affiner les objectifs commerciaux afin d'y répondre avec les bons systèmes.

Par ce biais, nous avons alors plusieurs objectifs. Tout d'abord, d'accroître notre capacité de production en termes de gain de productivité avec une chaîne de production au maximum de ses capacités. Ensuite, d'optimiser le confort et la qualité de vie au travail grâce à des postes plus ergonomiques et une simplification des flux de production. Enfin, d'améliorer notre empreinte carbone en réduisant, par exemple, les déchets liés à la découpe de toiles avec l'utilisation d'un logiciel spécifique, ou encore, en récupérant l'eau de pluie pour le processus de production.

Notre volonté à travers la transformation digitale 4.0 de l'entreprise est de doubler notre capacité de production, la superficie opérationnelle étant aujourd'hui passée de 10 000 à 17 000 m² avec un remplacement de 80 % des machines sur l'atelier toile et la tôlerie, mais également de poursuivre l'engagement social de Maviflex, tout en réduisant notre impact environnemental.

Nous avons bénéficié dans le cadre de ce projet d'un accompagnement par la Région et un cabinet de conseil indépendant, puis dans un second temps, de l'appui du Groupe.

Quel est l'impact de la transformation digitale sur la chaîne de valeur de Maviflex pour ses activités en France et à l'international ?

La transformation digitale a impacté toute la chaîne de valeur dans son intégralité. Aussi, notre défi consiste à embarquer dans le cadre de ce projet toute la chaîne dans la mise en place du changement afin de répondre aux enjeux de demain.

Cela permet d'améliorer la logistique de commercialisation en France et à l'international, tout en renforçant la confiance dans la marque Maviflex, de gagner en réactivité, d'assurer un meilleur suivi et accompagnement grâce au pilotage de l'activité, avec une ouverture à de la donnée brute qui peut être analysée puis traitée au niveau de la production et du commerce.

Cela nous permet également d'affiner notre connaissance et compréhension des besoins clients et de nos utilisateurs en analysant leurs usages, notamment avec la porte connectée, et de les rendre plus captifs avec une fluidité et instantanéité de l'information, et une valeur Marque plus forte.

Ces enjeux sont essentiels pour notre activité à l'international, avec des contraintes de distance et de décalage horaire : la digitalisation s'accélère.

Pouvez-vous nous citer quelques innovations technologiques produits et/ou en matière de services pour vos clients internationaux ?

La plateforme connectée MaviCONNECT qui remonte toutes les données en temps réel liées à la porte en termes d'utilisation, de maintenance et d'état, tel que son ouverture ou le positionnement du tablier. Nos clients pourront anticiper leur rendez-vous et avoir un aperçu en ligne

en temps réel. Ce suivi personnalisé offre aussi un support à nos distributeurs pour accroître leur propre chaîne de valeur. Cette plateforme connectée va contribuer ainsi à consolider notre expertise auprès de nos clients et partenaires et à renforcer la fidélisation à la marque Maviflex.

En termes de perspectives, ce type d'innovation peut faire évoluer notre chaîne de valeur et la logistique de commercialisation avec un business model basé sur l'utilisation, en nombre de cycle par exemple, plutôt que sur le produit.

À RETENIR

- Une majorité des entreprises internationales dans les pays développés ont engagé la digitalisation de leur chaîne de valeur.
- La crise de la Covid-19 a accéléré la transformation digitale des entreprises internationales.
- Des disparités en termes de transition digitale subsistent en fonction de la taille de l'entreprise ainsi qu'entre les pays développés et les zones géographiques moins avancées au niveau des infrastructures.
- La digitalisation permet aux entreprises internationales de proposer une offre « globale » avec une flexibilité au niveau de la production pour intégrer des spécificités locales de type légal ou culturel.
- Les nouvelles technologies telles que les outils analytiques du big data représentent un levier d'innovation pour proposer de nouveaux produits et services adaptés aux besoins, usages et comportements des consommateurs sur les différents marchés des entreprises internationales.

Section 3 : Le commerce international face aux défis écologiques

Le développement des échanges internationaux et les chaînes de valeurs mondiales suscitent nombre de débats sur les effets du commerce sur l'environnement. Les questions environnementales étant étroitement liées aux échanges commerciaux dans le monde.

Nous allons maintenant aborder l'impact du commerce sur l'environnement ainsi que les conséquences du changement climatique sur les échanges internationaux. Nous présenterons ensuite certains leviers contribuant à la transition écologique comme les chaînes d'approvisionnement (ou *Supply Chain*) plus durables, et les actions déployées par les PME et ETI françaises dans leur développement à l'international.

1. Les impacts du commerce international sur l'environnement

Le lien entre commerce et environnement n'est pas nouveau. En 1972, l'Organisation des Nations Unis (ONU) organise la première conférence mondiale sur l'environnement à Stockholm. Les pays participants entérinent une Déclaration contenant 26 principes ainsi qu'un plan d'action relatifs au développement économique et à la sauvegarde de l'environnement. Les débats n'ont pas ensuite cessé de s'amplifier. Plus récemment, la crise de la COVID-19 a mis en évidence les liens étroits entre la mondialisation de l'économie, la dégradation de l'environnement et la santé humaine.

Aussi, le développement du commerce international peut avoir un impact négatif sur l'environnement car il induit un accroissement de la production, de la commercialisation des biens et services et du transport de marchandises qui contribue à l'augmentation des émissions de gaz à effet de serre. C'est ce que les économistes appellent « l'effet d'échelle ». Le commerce international représente

ainsi 25 % des émissions de dioxyde de carbone (CO₂) en 2015¹. Les biens ou services produits par un pays peuvent également évoluer en fonction de ses avantages comparatifs. Le pays peut se spécialiser dans certaines productions plus propres ou inversement et faire du «dumping» avec un allègement des dispositions de lois environnementales. Par conséquent, cet «effet de composition» peut être positif ou négatif sur l'environnement en fonction des types de biens et de services produits. En outre, la réduction des droits de douane liés à l'importation de certaines technologies de production moins polluantes telles que les énergies renouvelables contribuerait à réduire de 0,6 %² le niveau d'émission de gaz à effet de serre. Il s'agit ici d'un «effet technique» en termes de mécanisme d'impact du commerce international sur l'environnement.

Le changement climatique peut également avoir des conséquences majeures sur les échanges commerciaux dans le monde. En effet, les phénomènes météorologiques extrêmes risquent de devenir plus fréquents et rendent vulnérable les chaînes mondiales d'approvisionnement, de distribution et de transport. Les dommages causés à la production ou aux infrastructures locales peuvent affecter le commerce international de différentes manières selon les secteurs d'activité et les régions dans le monde. Le transport maritime de marchandises, représentant plus de 80 %³ des volumes d'échange mondiaux, peut par exemple être impacté par des événements climatiques extrêmes avec la fermeture de certains grands ports mondiaux.

2. Commerce international et protection de l'environnement

Les échanges internationaux peuvent jouer un rôle important dans la transition climatique. Par exemple, la réduction des barrières tarifaires sur certains biens et services environnementaux (BSE) destinés aux éco-activités, telles que la récupération de déchets triés

1. Source: Cezar et Polge (2020). *Les émissions de CO₂ dans le commerce international*. Le Bulletin de la Banque de France.

2. Source: OMC.

3. Source: CNUCED.

ou les énergies renouvelables, permettrait d'augmenter leur exportation dans le monde¹ et de contribuer à une gestion plus durable des ressources.

Par ailleurs, le développement de chaînes d'approvisionnement plus durables peut contribuer à la protection de l'environnement. Une étude du Massachusetts Institute of Technology (MIT)² montre que les engagements en matière de développement durable ne sont pas répartis de la même manière entre les chaînes d'approvisionnement dans le monde entier. Les objectifs de zéro émission nette de carbone³ apparaissent concentrés dans les pays les plus riches. Cette étude souligne néanmoins une plus forte collaboration durant l'année 2023 entre les acteurs des chaînes d'approvisionnement, les entreprises s'efforçant de mesurer et de réduire leur portée. L'objectif lié aux économies d'énergie et à l'utilisation d'énergie renouvelables se situe en 2^e priorité pour les répondants après celui du bien-être et de la sécurité des employés.

Les débats autour des enjeux de souveraineté industrielle, révélés lors de la crise sanitaire de la Covid-19, et de (re)localisation de la production avec la mise en place de filières nationales mettent également en exergue les questions liées à l'empreinte environnementale du commerce international et aux opportunités de réorganisation des chaînes de valeurs mondiales (baisse des coûts de transport, recherche de flexibilité, digitalisation de la production et optimisation du coût de revient, présence locale de fournisseurs).

En France, des marques iconiques comme Dim ont entamé une relocalisation. Ce spécialiste de la lingerie et des sous-vêtements a pour objectif de fabriquer près de la quasi-totalité de ses collants dans son usine d'Autun, en Saône-et-Loire. Le fabricant isérois d'équipement sportif, Rossignol, a aussi relocalisé à Sallanches en Haute-Savoie la fabrication de 10 000 paires de skis de la marque Dynastar destinés à la compétition. L'entreprise a par ailleurs, comme objectif

1. De l'ordre de 5 % d'ici 2030, selon le rapport annuel de l'OMC publié en 2023.

2. MIT (2023). *State of Supply Chain Sustainability*.

3. Il s'agit du bilan global entre les émissions de gaz à effet de serre produites par les entreprises et celles qui sont « retirées » de l'atmosphère ou « absorbées ».

de contribuer au développement des filières de recyclage sur les principaux marchés du ski au niveau mondial pour faciliter la gestion de fin de vie des produits. Elle prévoit d'ici 2028 qu'un tiers de ses gammes de skis s'intègre dans une démarche d'économie circulaire.¹

D'autres marques européennes souhaitent également relocaliser une partie de leur production, à l'exemple d'Iveco en Italie pour les bus à faibles émissions. Certaines marques internationales installent leur production dans des pays proches géographiquement (*nearshoring*), comme Tesla avait le projet de le faire au Mexique afin de rapprocher la fabrication des marchés de consommation et de bénéficier des salaires moins élevés mexicains.

La Banque Centrale Européenne (BCE) souligne ainsi dans un rapport en 2023 que 49 % des multinationales en Europe souhaitent rapprocher la production des biens des marchés où ils sont consommés, tandis que 40 % des répondants envisagent à moyen terme de mettre en place un réseau de production ciblant des pays alliés (*friendshoring*). Nombre de marques du secteur de la mode ont mis en place des stratégies d'approvisionnement proches et lointains (*omnishoring*) en fonction des produits, de leur cycle de vie et de leur degré d'innovation².

Certaines marques internationales font aussi le choix de filières et labels biologiques et du commerce équitable. C'est le cas de l'entreprise familiale française Malongo qui propose une sélection de cafés biologiques et équitables selon les standards du label Fairtrade³. D'autres grandes marques utilisent ce label comme Nespresso, le leader mondial du café positionné haut de gamme, ou Lush qui possède plus de 800 boutiques dans 45 pays pour distribuer ses produits cosmétiques naturels. Les labels du commerce équitable permettent d'assurer au consommateur que la production d'un produit respecte les principes du développement durable, en garantissant notamment les droits des petits producteurs des pays du Sud et en leur offrant de meilleures conditions commerciales. Face aux défis contemporains d'un monde

1. Source: Bpifrance; Dim et Rossignol.

2. Abecassis-Moedas et Moatti, 2023.

3. Ce label est géré par la Fondation Max Havelaar. Pour plus d'information, voici le lien vers leur site Internet: <https://www.fairtrademaxhavelaar.ch/fr>.

globalisé, le commerce équitable est né de la volonté d'apporter une plus grande équité dans les échanges commerciaux à l'échelle internationale.

En outre, dans le cadre de l'évaluation extra-financière d'une entreprise, les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) contribuent à l'évaluation de sa gestion responsable vis-à-vis de l'ensemble de ses parties prenantes (salariés, fournisseurs, clients, partenaires, communautés locales). Le sigle international « ESG » regroupe ainsi un ensemble de facteurs qui « permettent d'évaluer une entreprise en dehors des critères financiers habituels¹ » tels que le prix de l'action ou la rentabilité. Ces critères extra-financiers sont alors utilisés par la communauté financière pour analyser les risques et les opportunités d'investissement responsable lorsque, par exemple, une entreprise émet des titres pour lever des fonds. Aussi, les entreprises internationales doivent intégrer les principes « ESG » dans le cadre de leur développement sur les marchés étrangers afin d'améliorer leur attractivité vis-à-vis de leurs parties prenantes, et accroître leur valeur au-delà des indicateurs financiers.

1. Source : Autorité des Marchés Financiers (AMF).

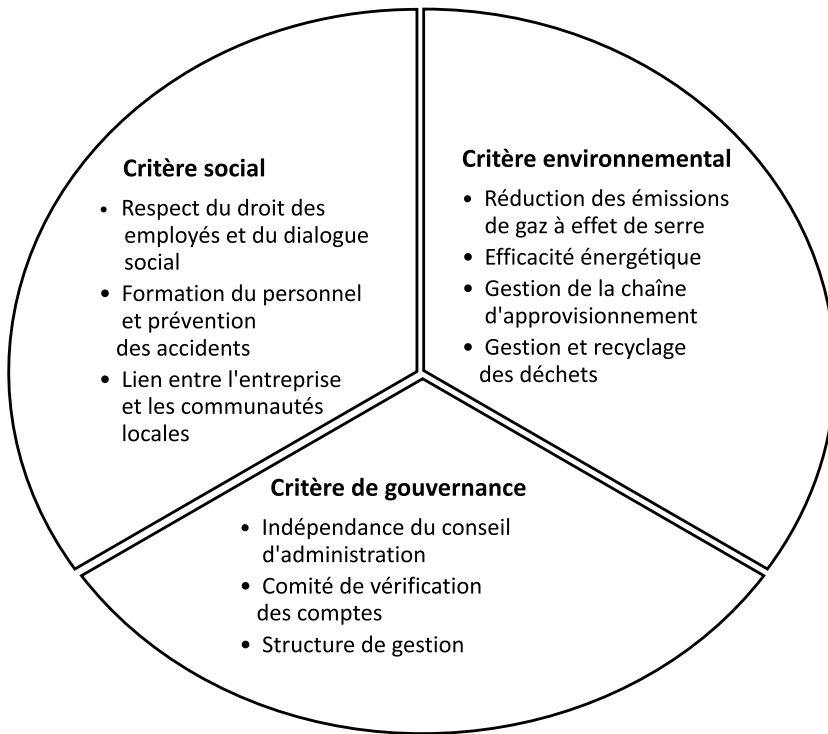


Figure 4 – Les critères extra-financiers environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG).

Les entreprises françaises ont pris un certain nombre de mesures liées à la composante environnementale des critères ESG pour réduire leur bilan carbone dans le déploiement de leurs activités à l'international. L'étude¹ réalisée par le cabinet OpinionWay montre que 35 % des PME et ETI françaises ont mis en place des actions concernant notamment les transports à l'international afin de réduire les émissions de dioxyde de carbone (CO₂), ainsi que d'autres mesures relatives à l'écologie avec l'optimisation de leur efficacité énergétique ou l'utilisation de produits écologiques, recyclables. Le groupement ou la réduction des expéditions de marchandises et la promotion de moyens de transport moins polluants participent en premier lieu aux actions prises

1. Étude réalisée en 2023 pour Capital Export auprès de 300 chefs d'entreprises françaises.