

Analyse d'environnement et Choix Stratégiques

Cas Prima

Ce cas illustre une stratégie d'internationalisation menée par une entreprise française. Depuis une stratégie d'exportation en Indonésie par l'intermédiaire d'un représentant commissionné, elle a franchi toutes les étapes qui l'ont menée finalement à la création d'une filiale. En fonction de ses objectifs, du contexte annoncé par le pays, elle a su transformer toutes les contraintes en avantages pour réussir à gagner un contrôle total de son investissement en Indonésie.

Ce cas est proposé par un conseiller du commerce extérieur qui a travaillé de longues années dans cette entreprise et qui a suivi toutes les étapes de l'internationalisation de cette société.

Nous avons autant que possible conservé l'esprit et les questionnements proposés par l'auteur, ainsi que les documents et le contenu des entretiens que nous avons pu mener avec lui. Nous avons juste proposé un document d'actualisation pour montrer l'ouverture progressive de l'Indonésie vis-à-vis des investisseurs étrangers et la situation conjoncturelle aujourd'hui.

Idée de départ	Montrer aux utilisateurs les divers choix stratégiques qui s'ouvrent à une société qui veut s'internationaliser. Lorsqu'on fait un cours sur les stratégies d'internationalisation, on explique qu'une entreprise, opérant de façon pluridomestique, devrait d'abord exporter ses produits, puis recourir à une intermédiation avant d'envisager une filialisation.
Problématique	Quelles stratégies d'internationalisation une entreprise peut choisir en fonction de sa volonté de contrôler son activité et des coûts d'investissement qu'elle peut réaliser, ainsi que des contraintes mises en place par le pays d'accueil.
Cibles	Ce cas est destiné à des étudiants de bac + 2, mais également à des étudiants d'un niveau supérieur (licence professionnelle, MST, DESS en commerce international ou commerce extérieur)... Il peut être utilisé par des professionnels et des auditeurs de formation professionnelle continue
Durée d'application	Ce cas peut-être traité globalement au travers de l'illustration de l'internationalisation progressive. Ou partiellement en travaillant sur chaque phase stratégique ou certains problèmes particuliers : le contexte du pays, les objectifs de l'entreprise, la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie choisie.
Objectifs	Ce cas a pour objectifs : <ul style="list-style-type: none"> - de faire appréhender aux utilisateurs la notion de stratégie d'internationalisation avec sa mise en œuvre opérationnelle (niveau de contrôle choisi, investissement, choix des partenaires...) - leur montrer les risques inhérents à une présence à l'étranger en fonction d'éléments endogènes conjoncturels ou structurels liés au pays d'accueil et les réponses apportées par les exportateurs - comprendre les choix opérés par les entreprises en matière d'exportation (adaptation du produit, choix logistiques....)
Utilisation pratique	Ce cas se situant en 1995-1996 peut difficilement être actualisé, sauf à choisir une autre entreprise s'implantant aujourd'hui en Indonésie et comparer son parcours avec celui de Prima

Prima est un acteur mondial de l'électrotechnique et évolue dans le business to business (B to B). Ses fabrications concernent l'ensemble des produits destinés à l'installation dans tous les types de bâtiment (coffrets, disjoncteurs, conduits, interrupteurs, prises de courant...).

Les principaux intervenants de la chaîne économique sont :

- les distributeurs professionnels
- les grandes surfaces de bricolage ou alimentaires
- les metteurs en oeuvre (installateurs, tableautiers...)
- les prescripteurs (architectes, bureaux d'études).

Les grands intervenants internationaux dans ce domaine sont : Schneider Electric, Legrand, Hager, ABB, Siemens, Matsushita, Mitsubishi, GE, Cooper...

Prima a connu dans les dernières décennies un fort développement grâce à :

- un commercial performant
- un taux élevé d'investissement, notamment en matière de produits nouveaux
- une forte croissance externe, notamment à l'étranger.

Son chiffre d'affaires actuel classe Prima dans le club des milliardaires en euros et son effectif est de plusieurs milliers de personnes.

La société est aujourd'hui très internationalisée (70 % de son chiffre d'affaires). Elle est présente, par une implantation propre, dans une cinquantaine de pays et exerce une activité significative dans une centaine. Prima possède plusieurs dizaines d'usines à l'étranger.

1 – PRIMA EN INDONESIE

A – LA SITUATION AVANT 1992

Bien que la zone Asie-Pacifique soit la zone où Prima détient la plus faible part de marché, elle est présente, de façon continue, en Indonésie, depuis presque 30 ans.

Les ventes sont traditionnellement faites par le biais de 3 ou 4 importateurs, qui redistribuent aux différents acteurs : dealers, installateurs, services de maintenance de l'industrie ou du tertiaire... Ces importateurs non exclusifs n'achètent qu'une partie de la gamme, ce qui procure à Prima une image tronquée, cantonnée à quelques familles de produits. Même sans image globale, la notoriété est bonne et la marque est positionnée haut de gamme. Le chiffre d'affaires export est régulier et plafonné à quelques millions de FRF.

B – L'ACCORD DE DISTRIBUTION EXCLUSIVE

Soucieuse de se donner une image plus large et plus solide, Prima signe mi-95 un accord de distribution exclusive avec PTH. PTH est un jeune groupe, fondé par un fils de famille chinois flamboyant et dynamique. Un département « Prima », avec ses propres vendeurs (une demi-douzaine) est créé au sein de PTH. Un expatrié français trilingue (français, anglais, indonésien) est détaché par Prima qui en assume le coût.

Prima dote la marque d'un catalogue recensant les produits stockés localement et d'un tarif en roupiahs. Le service est satisfaisant et le chiffre décolle dès l'année suivante. Le marché prend conscience que Prima n'est plus une marque disponible « au gré des arrivages » et Prima devient, à ses yeux, un acteur significatif et surtout permanent du paysage indonésien. L'expatrié français a les coudées franches.

Bref ! Tout est pour le mieux dans le meilleur des mondes ! Enfin presque... car PTH, mal gérée, doit faire face à d'importants problèmes de trésorerie. Mi 96, Prima, qui n'a pas été payée depuis plusieurs mois, a acquis la conviction que PTH court à la faillite.

SUGGESTIONS DE QUESTIONS

1) Retracer le diagnostic interne et externe de Prima

2) Quelles sont les raisons du choix de l'Indonésie ?

2 – SORTIE DE CRISE ET CREATION D'UNE FILIALE

Le diagnostic effectué, Prima engage une course contre la montre :

- en quelques semaines, elle trouve un partenaire (PTS)
- elle lui propose de créer une structure de remplacement capable de reprendre les actifs commerciaux de PTH (stocks, documentation, vendeurs, historique...) de façon à la rendre opérationnelle au plus tôt, afin d'écourter la douloureuse et risquée période de transition.

a – La nouvelle structure

La réglementation indonésienne n'autorise pas la création d'une filiale commerciale à majorité étrangère ; or, Prima souhaite « gouverner ». La création d'une société « industrielle » où la production se limite souvent au finissage du produit, parfois à son simple reconditionnement, est décidée. Prima détient 70 % de la joint-venture ainsi constituée, son partenaire détient les 30 % restants. Les opérations strictement commerciales, telles que l'importation de produits finis, la facturation locale, sont assurées par PTS qui crée à cet effet une « Prima Division ».

Bien que n'apparaissant pas dans la structure de PTS, Prima se considère solidaire et engagée dans la même mesure que dans la filiale de production.

NB : Cette division a pour mission de disparaître au profit de Prima Indonesia dès l'assouplissement des contraintes réglementaires indonésiennes.

B – La négociation avec PTH

Rondement menée, la négociation se passe bien en raison des excellentes relations antérieures et... du besoin urgent de cash de PTH. Le point essentiel était la valorisation du stock.

Principes :

- le stock est évalué en coût de revient magasin,
- les produits obsolètes ou inadaptés au marché sont repris par Prima,

la valeur de réalisation du stock servira en priorité à régler la dette de PTH à Prima,

- le stock opérationnel sera repris par PTS,

- les produits salis ou détériorés sont détruits et déduits de la valeur de reprise.

Les chiffres (en millions d'euros) :

- prix de revient du stock total : 0,9

- produits détériorés, à détruire : 0,03

- produits obsolètes ou inadaptés : 0,1

- dette PTH à Prima : 0,45

SUGGESTIONS DE QUESTIONS

1) Quelles sont les raisons du choix d'un distributeur exclusif ?

2) Prima doit-elle sortir du marché ?

3) Quels sont les points à faire valoir dans la négociation pour Prima et pour PTH ?

4) Pourquoi commissionner PTH après 1995 ?

5) Quelles sont les composantes du coût de revient en magasin du stock détenu par PTH, sachant que Prima vend FOB ?

3 – LA SITUATION ACTUELLE

Prima a le sentiment d'avoir trouvé la situation idéale. Epaulée pour les questions locales par un excellent partenaire, mais seule à la barre pour diriger le navire, les ventes ont vite démarré, pour hélas connaître un coup de frein brutal en 98 avec la crise asiatique qui a particulièrement frappé l'Indonésie, secouée en plus par l'agitation politico-sociale qui a conduit au changement de régime.

Mais la crise a aussi fait disparaître bon nombre de concurrents non implantés localement et que les importateurs, souvent exsangues, ont cessé d'approvisionner.

PTS/Prima Division a ainsi toujours réussi à assurer la permanence de son offre et a pu accroître de façon très sensible ses parts de marché. Seul l'exercice 98 a été franchement déficitaire. Depuis, les comptes sont positifs ou au moins à l'équilibre.

Annexe 1 – PRESENTATION DE PRIMA

Prima est une société électrotechnique destinée au bâtiment. Elle a été créée en 1914 en utilisant la porcelaine comme isolant électrique. Par la suite, elle a développé et modernisé ces applications.

L'importance de Prima :

- effectif : plusieurs milliers de personnes
- Chiffre d'affaires : plusieurs milliards d'euros
- 70 % de son chiffre d'affaire est dirigé vers l'export
- Service de Recherche-développement intégré

Ses concurrents principaux sont :

- pour la France : Schneider, Hager, Legrand
- Pour l'Allemagne : ABB, Siemens, Berker, Jung, Merten
- Pour le Japon : Matsushita (marques National et Panasonic), Hitachi, Mitsubishi, Omron, Terasaki,
- Pour l'Australie : Clipsal
- Pour l'Italie : Ticino, Vimar
- Pour la Grande-Bretagne : MK
- Pour l'Indonésie : Broco

Elle a une implantation propre dans 50 pays et une activité significative dans une centaine. Elle possède plusieurs dizaines d'entreprises à l'étranger.

Son catalogue se compose de :

- appareils d'éclairage dits d'installation : hublots, réglettes, douilles d'éclairage
- appareils de protection des circuits électriques : fusibles, disjoncteurs...
- interrupteurs et prises de courant (tous les matériels permettant de commander l'éclairage entre autres)
- appareils de raccordement des circuits (barrettes dites « domino », bornes diverses...)
- enveloppes : armoires et coffrets électriques, boîtes étanches de dérivation
- appareillage étanche
- matériel destiné aux installations dites explosibles (pétrole, chimie...)

- éclairages de sécurité pour l'évacuation des locaux recevant du public ou la signalisation (par exemple, sortie, emergency exit...)

Ses produits d'excellentes qualités sont destinés à des professionnels et se situent dans le moyen et le haut de gamme.

La vente des produits est réalisée par le biais de distributeurs :

-en B to B, par des distributeurs spécialisés, type Rexel, Sonepar, Hagemeyer...qui revendent à des professionnels installateurs électriciens, industriels...

-en B to C, les produits sont accessibles dans les grandes surfaces alimentaires (GSA) et les grandes surfaces de bricolage (Castorama, Leroy Merlin...)

Nb : Prima ne vend jamais directement aux consommateurs.

Annexe 2 – HISTORIQUE DE SON INTERNATIONALISATION

A – EXPORTATION PAR DES AGENTS NON EXCLUSIFS

La société s'est lancée à l'export en 1974, par l'intermédiaire de PROEXPORT, situés à Bordeaux et qui était implanté en Asie.

Activité de PROEXPORT : négoce, prise de commande exclusive

Agent commissionné, représentant Prima, agent non stockiste, ayant un bureau de représentation à Djakarta et assurant le marketing.

PROEXPORT vend à 4 distributeurs qui approvisionnent les industriels, les installateurs, les particuliers (les riches propriétaires achètent le matériel et le fournissent aux artisans) et les sub-dealers.

Prima assure la livraison et la facturation du client.

Le paiement entre Proexport et Prima se fait par crédit documentaire.

L'exportation est réalisée par un transitaire choisi en fonction du pays. Les ports sont aussi choisis en fonction des standards et de l'origine : le Havre, Anvers, Rotterdam ou Hambourg. La vente se fait en CIF pour éviter les importations délicates, sauf décision contraire du client.

B – DISTRIBUTEUR EXCLUSIF : PTH

En 1992, Prima crée une filiale à Singapour. Elle décide alors de faire l'économie de la commission de Proexport pour livrer directement les distributeurs exclusifs. Mais le droit indonésien interdisait de créer une filiale commerciale.

Alors, Prima s'associe avec PTH pour avoir un seul importateur exclusif et non 4. PTH cherche à se diversifier et entrer dans ce métier.

Un département « Prima » est créé, au sein de PTH dont la direction incombe à Prima.

Prima vend par l'intermédiaire de PTH et de manière directe, en reversant une commission de 5 % à PTH. Cette dernière a gardé ses anciens clients et en ajoute d'autres à son porte-feuilles par l'intermédiaire de PTH.

Au départ, les paiements entre Prima et PTH se réalisaient par crédoc, puis, avec la confiance, des facilités de paiement sont accordées.

Lorsque PTH cesse de payer Prima, celle-ci stoppe les livraisons. Une autre société locale est intéressée par la reprise de l'activité. Il faut alors négocier la reprise du stock de PTH.

C – JOINT VENTURE PRIMA/PTS

PTS sera la société commerciale permettant de commercialiser les produits Prima.

Prima Indonesia sera la société industrielle.

Partage des gains et des pertes entre eux à hauteur de leur participation : 70 %/30 %.

PTS s'occupe de l'import, car l'Indonésie est l'un des pays le plus corrompu du monde et la réglementation est très contraignante, et de la facturation.

Prima s'occupe du marketing et de la prospection.

D – AUJOURD'HUI

Banque de Cas CCE (2004) 7_

Prima est toujours associée à PTS, mais pour 90 %/10 %.

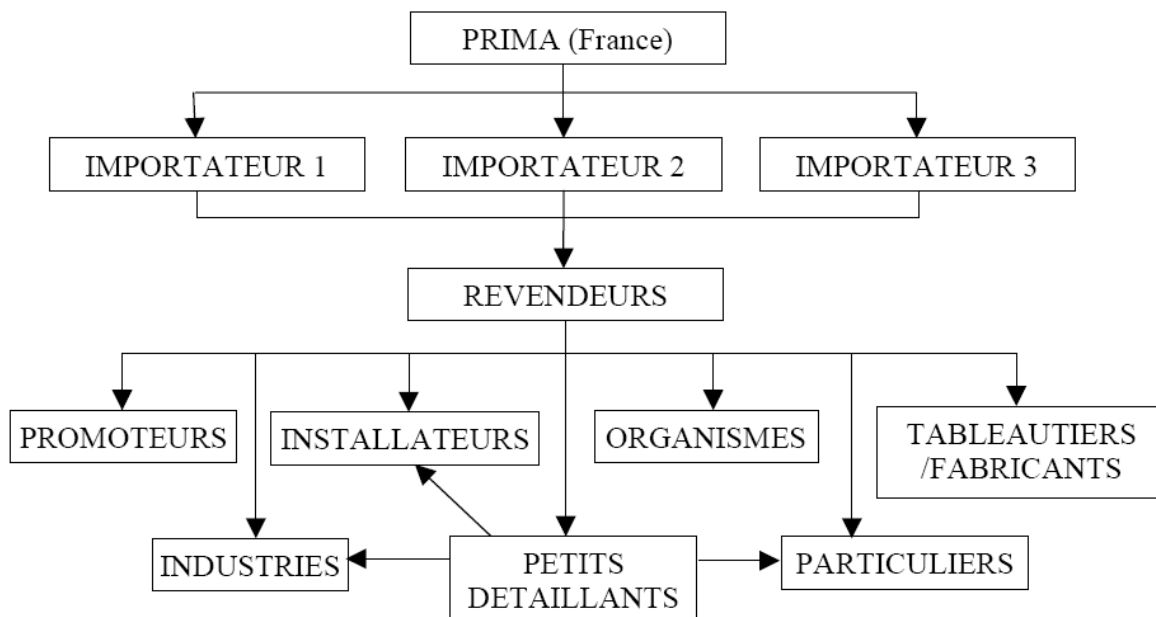
La réglementation s'est modifiée : les droits de douane ont beaucoup baissé grâce à l'OMC, la législation a changé et les sociétés ont maintenant le droit de commercialiser leurs produits.

Mais un partenaire indonésien reste indispensable pour la comptabilité, le droit, les relations locales.

L'expatrié est maintenant salarié de PTS et s'occupe uniquement de Prima car il parle bien la langue et a acquis toutes les connaissances nécessaires pour vendre en Indonésie.

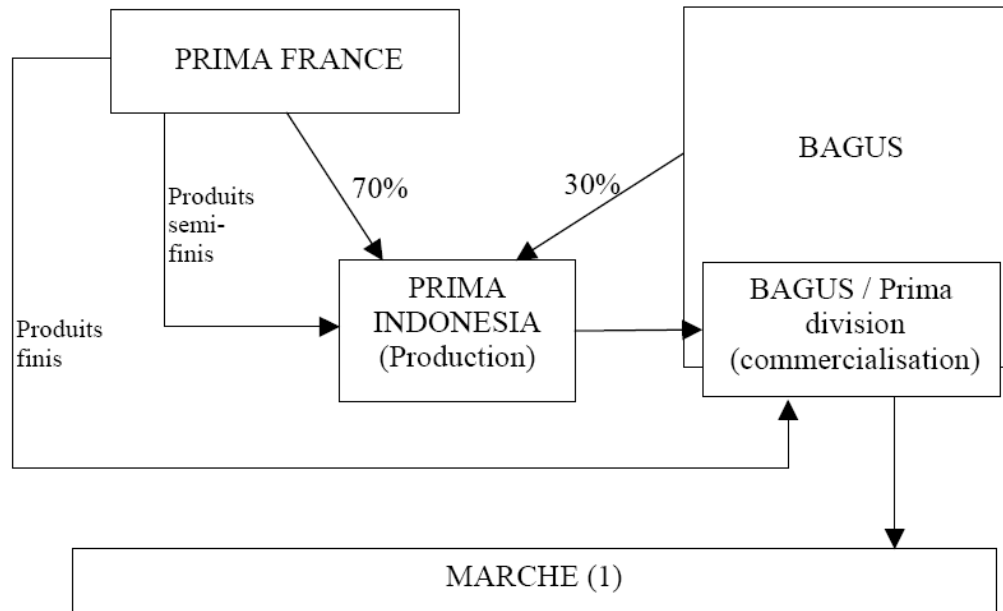
La crise a consolidé les positions de Prima, car de nombreux concurrents ont disparu.

ANNEXE 3 : SITUATION AVANT 1992



NB : chaque importateur a, plus ou moins, son réseau de revendeurs qui représente une part importante de sa clientèle. Il vend aussi, parfois en concurrence avec ses propres revendeurs, à des utilisateurs (par exemple, des promoteurs) ou d'autres metteurs en œuvre (installateurs, tableautiers).

Annexe 4 : SITUATION DE PRIMA A MI-1995



(1) Le marché représente le bas de l'annexe 2, revendeurs et reste du tableau en dessous

. la réglementation indonésienne, à l'époque, autorise une société étrangère à être majoritaire dans un joint-venture de production

. Par contre, la commercialisation est réservée aux entreprises locales.

. Les flux financiers (70 et 30 %) concernent les relations PRIMA France/PRIMA Indonésie et BAGUS/PRIMA Indonésie.

Annexe 5 : L'INDONESIE EN 1996

Superficie : 1 900 km² dont environ 10 000 îles

Population : 200 millions d'habitants

Islam : 93 % de la population ; les 7 autres % sont des chrétiens, hindouistes

Régime présidentiel musclé et très corrompu, mené par le Président SUHARTO

PIB : 223 millions d'USD

PIB/habitant : 1092 UDS avant la très forte dévaluation de la roupiah

Croissance : 7,8 %

Inflation : 6,5 %

Taux de chômage : 7,2 % (ce taux est peu significatif, car une partie de la population est « hors circuit économique »)

Classement risque-pays réalisé par Nord-Sud Export : 13^{ème} place

Il repose sur une notation de 700 points. Il synthétise les notes attribuées à chaque pays pour 3 sous-classements correspondant aux risques pour les exportateurs, les banquiers et pour les investisseurs. Dans chaque cas sont pris en compte les risques politiques, les risques financiers, l'environnement des affaires, ainsi que le potentiel que représente le marché du pays.

180 sociétés françaises y sont implantées sous forme de bureaux, expatriés, filiales et joint ventures.

Part de marché de la France : 2,26 %

Pendant très longtemps, l'accès au commerce de détail a été fermé aux entreprises étrangères, ce qui n'est plus le cas aujourd'hui.

Contrôler sa distribution était pour une entreprise étrangère un casse-tête et la meilleure solution était de faire confiance à un local sérieux. Souvent, l'entreprise étrangère déléguait dans sa structure un ou plusieurs conseillers dont le statut était relativement instable.

Jusqu'au début des années 90, les droits de douane étaient importants. Pour un étranger, vendre à un Indonésien devait se faire à marge « normale », ce qui grevait d'autant le prix final. Si l'étranger avait pu disposer d'une filiale, rien ne lui interdisait de vendre à son coût de revient et de transférer sa marge en Indonésie.

Annexe 6 – L'INDONESIE AUJOURD'HUI (Extraits du MOCI – Février 2003)

En un demi-siècle, cet immense pays de plus de 210 millions d'habitants a vécu des époques tourmentées.

Mais depuis 1958, Jakarta s'est engagée sur la voie de la réforme démocratique (Reformasi). Elle a opté pour un certain libéralisme sous les pressions extérieures et le travail destiné au redressement d'un pays riche en ressources de toutes sortes.

Les 3 gouvernements qui se sont succédé depuis 1958 ont été confrontés à des défis gigantesques. Ils ont dû gérer à la fois une progressive démocratisation de la vie politique, accompagnée d'un certain affaiblissement de l'Etat. Au plan économique, ils ont dû lutter contre les répercussions de la crise asiatique qui a démarré en 1997 et a touché l'Indonésie en 1998.

Depuis 2001, le gouvernement a guerroyé sur tous les fronts, économique, social et politique, se fixant comme priorités :

- le redressement d'un secteur bancaire sinistré
- une certaine libéralisation des secteurs-clé de l'économie
- la suppression de subventions pour certains produits de première nécessité.

De grands progrès ont été accomplis :

- les fondamentaux sont bons
- l'économie repart
- la roupie s'est appréciée
- les comptes extérieurs sont positifs
- la dette extérieure se réduit

L'attentat de Bali, bien que l'islamisme reste fortement modéré, a refroidi les maisons-mères étrangères. Mais la majeure partie des entreprises françaises déjà établies est restée car les affaires prospèrent. Celles qui se sont implantées dans des secteurs porteurs ont pris des parts de marché pendant la crise.

Mais des freins demeurent :

- manque de crédit
- difficultés de travailler avec l'Etat
- date de reprise des investissements incertaine
- fonds partis à l'étranger

D'importantes réformes législatives sont en cours, dans le cadre légal, de la justice, de la lutte contre la corruption.

Mais c'est un pays de consensus où on prend le temps de décider. Dans un apparent fouillis, la vie politique et économique s'organise.

Il reste encore du chemin à parcourir pour améliorer la vie des Indonésiens. Mais, comme cet archipel est concurrencé par la Chine, il courtise les investisseurs étrangers et vient de créer la National Investment Team. Dans ce pays qui progresse, les opportunités ne manquent pas pour les audacieux.

Pour les biens de consommation : l'autre atout de l'Indonésie, c'est la taille de son marché intérieur ; comment ignorer un pays de 210 millions d'habitants ?

Les multinationales spécialisées dans les biens de consommation, toujours en quête de nouveaux marchés, ne quittent pas des yeux cet archipel. Sous le régime de Suharto (1945-1968), elles étaient rassurées par la stabilité politique, l'ordre apparent et la croissance. Elles sont venues nombreuses et sont restées.

Les entreprises bien implantées ont laissé passer la crise asiatique, la chute de Suharto et elles poursuivent leurs activités dans cette période de réformes et de transition démographique.

La grande consommation marche bien en Indonésie. Ce pays se classe parmi les grands pays asiatiques, avec une population importante et une économie dynamique.

Pour les investissements, l'Indonésie manque d'équipements et de financements.

L'Indonésie cherche à attirer de nombreux investisseurs industriels en assouplissant sa politique d'investissement par rapport aux étrangers.

Elle pratique une politique ouverte, récemment renforcée par un certain nombre d'incitations fiscales pour une durée de 3 à 5 ans. La société étrangère peut maintenant investir à 100 %.

Mais tout investissement doit d'abord être soumis à l'autorisation préalable du Bureau de Coordination des investissements BKPM (Badan Koordinasi Penanaman Modal). Et ce pour tous les secteurs, à l'exception des finances et de l'exploration pétrolière et gazière. Par ailleurs, il existe une liste qui restreint ou interdit certains investissements, mais elle doit être révisée dans le cadre de la loi sur l'investissement étranger.

Dans cette prochaine loi, le gouvernement prévoit d'abolir la distinction entre PMA (investissements étrangers) et PMDN (investissements domestiques) et de simplifier les formalités administratives.

Dans le plus grand archipel du monde, il faut aussi bâtir. Jusqu'à la mi-1997, l'Indonésie était un marché extrêmement prometteur pour les sociétés de construction avec un taux de croissance annuel de 7 %, une main d'œuvre bon marché et une demande forte pour les immeubles de bureaux, les complexes d'appartements et les centres commerciaux de prestige.

Malgré la crise, la demande reste forte. Il faudra bien aussi renforcer et développer les infrastructures.

L'unique réelle difficulté consiste à recruter et à garder la main d'œuvre. Souvent insuffisamment formée, elle a du mal à se fixer. Et les lois du travail actuelles (grèves, licenciement...) qui défendaient abusivement les patrons du temps de Suharto, connaissent maintenant l'excès inverse.

Dans toutes ces activités industrielles, le faible coût de la main d'œuvre, même si le salaire minimum ne cesse de progresser (il a dû doubler en 5 ans), n'incite pas systématiquement les entreprises, même les plus performantes et les plus modernes à choisir des politiques d'investissements très capitalistiques.

Annexe 7 – SPECIFICITES SECTORIELLES

Normes : l'Indonésie a hérité des normes en vigueur dans l'ancienne puissance coloniale : les Pays-Bas. Celles-ci sont très proches des normes allemandes.

Habitudes d'installation

Elles sont parfois aussi importantes que les normes elles-mêmes. Par exemple, si les normes allemandes et hollandaises sont très voisines, les habitudes d'installation et applications au niveau des matériels sont très sensiblement différentes.

Avec le temps, la « pureté germanique » s'est diluée et d'autres normes sont venues les concurrencer, notamment le British Standard, mais aussi, proximité oblige, les normes et surtout habitudes d'installation australiennes.

A un moindre degré, les normes américaines ou américano-japonaises ont aussi imprimé leur marque, de même que le matériel italien, voire français.

Cette relative perméabilité s'explique par plusieurs facteurs :

- pas d'organisme local de normalisation vraiment significatif,
- pas de grande rigueur dans les contrôles (souvent inexistants)
- diversité des investisseurs, suivant l'origine de leurs pays ; chacun venant avec son propre cahier des charges,
- beaucoup de corruption, lobbying des intervenants de la chaîne économique
- intervenants techniques étrangers : bureaux d'études, métresseurs, quantity surveyors, organismes de contrôle, constructeurs...

Remarque : prima étant un groupe international, il dispose dans ses gammes de produits d'origine française, italienne, allemande, américaine et se trouve donc en position favorable, quel que soit le standard demandé.

C'est un métier où il est difficile d'être international et multi-culturel.

L'avantage de Prima est de présenter tous les standards pour les interrupteurs.

Grâce à ses filiales, elle est implantée dans tous les pays où il y a des standards particuliers ou hostiles et elle exporte depuis cette filiale.

Ce métier est aussi très réglementé :

- standards
- habitudes des professionnels en B to B, qui sont des barrières à l'entrée sur le marché.