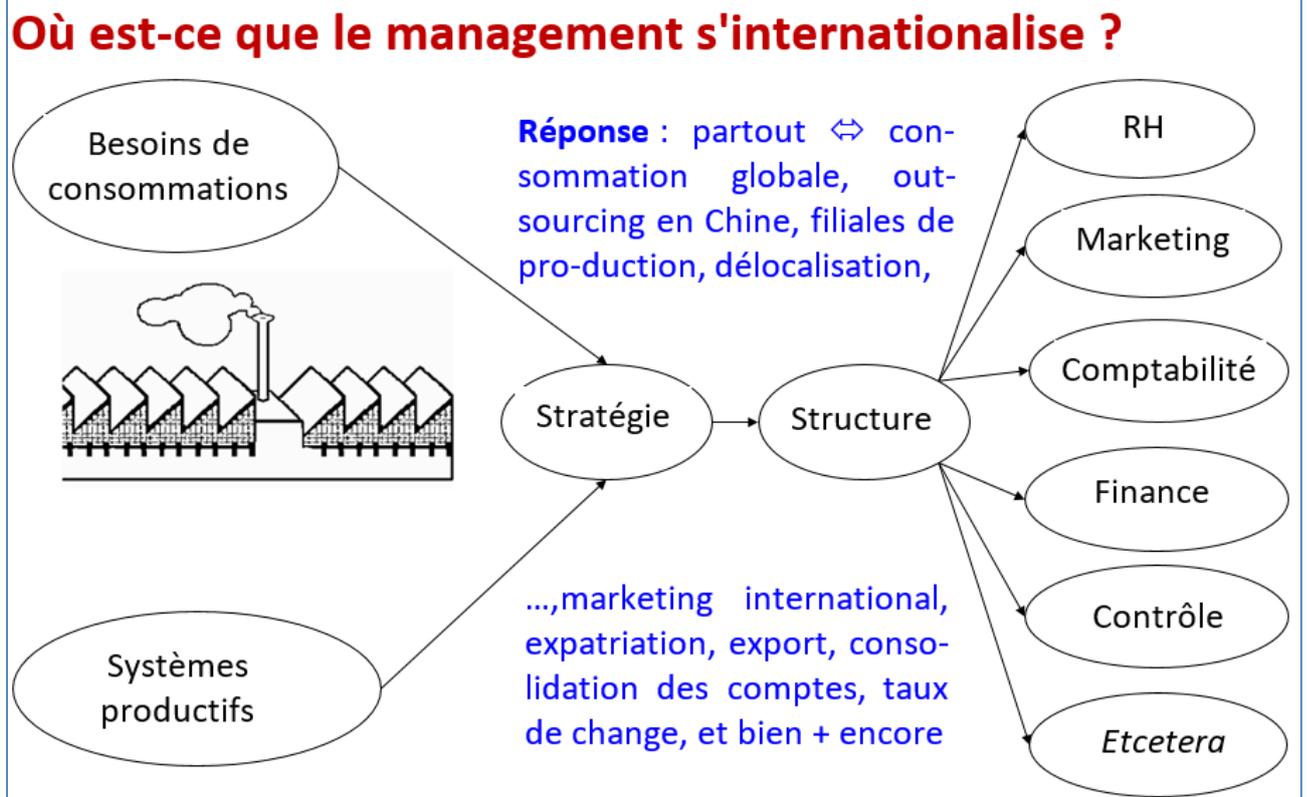


# **Management International**

## **Introduction**

## Introduction : où est-ce que le management s'internationalise?



### Qu'est-ce qui s'internationalise ?

- Production : filiales de production; outsourcing; supply chain, ...
- Consommation : export ; global brands ; ...
- Marketing : publicité mondialisée; les produits standardisés, ...
- Finance : les bourses interdépendantes du monde entier
- Ressources humaines : employés d'usines délocalisées ; expatriés, ....

Et bien plus ; les étudiants par exemple...

### Pourquoi les entreprises s'internationalisent

#### La recherche de ressources rares:

- ressources naturelles rares (pétrole, minerais, matières premières, bananes, ...)
- ressources humaines à compétences rares
- composants intermédiaires

#### Développement de marchés

- développement export par des bureaux représentatifs
- développement de marchés par des filiales de commercialisation

**Besoin d'efficience**

- Economies d'échelles
- Bas coûts → main-d'œuvre peu cher
- Diminution des coûts du transport, plus près des marchés

**Raisons stratégiques**

- Fusion et acquisitions
- Apprentissage de nouveaux pays

**C'est le système production – consommation qui se globalise**

**Pourquoi la globalisation s'accélère aujourd'hui ?**

**Facteurs politiques :** La libéralisation du commerce ⇔ UE, NAFTA, ASEAN, MERCOSUR, OMC; il y a - de taxes sur les exports ; la finance circule librement.

**Facteurs technologiques**

- Transport : la standardisation des containers ⇔ le transport est de moins en moins coûteux; donc on s'implante loin
- Des usines implantées ailleurs produisent pour le monde entier ; exemple : les verres de lunettes Essilor (Chine) ; chaussures Nike, etc.
- Economies d'échelles ⇔ (coûts fixes d'investissement/nombre de produits vendus) ; il faut les répartir sur des marchés plus larges.
- La communication par Internet et satellites facilitent la communication à distance ; les systèmes informatiques sont intégrés ; on commande une usine à distance

**Facteurs sociologiques :** la convergence des besoins des consommateurs et la création de marques mondialisées (Coca, Sony, Mercedes, Google, ....)

**Est-ce que tout se globalise ?**

Forces de la globalisation *versus* les forces de la localisation

<b>Globalisation</b> <sup>+++</sup>	<b>Localisation</b> <sup>+++</sup>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economies d'échelles ⇔ usines produisent pour le monde entier</li> <li>• Barrières au commerce international disparaissent</li> <li>• NTIC</li> <li>• Coûts de transport baissent</li> <li>• Convergence des besoins des consommateurs</li> <li>• Marques globales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Différences culturelles</li> <li>• Contraintes locales</li> <li>• Résistances légales nationales</li> <li>• Lenteurs</li> <li>• Manque de flexibilité et de réactivité</li> </ul>

# **Management International**

**Efficiences Globales et  
Réactivité Locale**

## A. Des firmes multinationales face à des pressions locales et globales

Une grille d'analyse permet de comprendre les enjeux auxquels les FMN doivent faire face : la perspective intégration globale/réactivité locale (Prahalad et Doz, 1987).

L'intégration globale se réfère au « *management centralisé des activités géographiquement dispersées de façon suivie* » (p. 14). En effet, les entreprises sont soumises à des pressions au niveau global qui proviennent de différents éléments : des économies d'échelle obtenues sur de nombreux marchés, des progrès dans le transport et les communications, et l'homogénéisation des goûts des consommateurs et des structures de marché dans le monde. Pour Kobrin, une entreprise intégrée au-delà de ses frontières implique que celle-ci standardise ses produits, rationalise sa production et centralise et/ou coordonne sa R&D. Plus précisément, la technologie est le premier déterminant de l'intégration au-delà de ses frontières. Prahalad et Doz identifient ainsi sept sources de pressions globales.

### Pressions globales pour une coordination stratégique et une intégration globale des activités

- Importance des clients globaux.
- Présence de concurrents globaux.
- Intensité de l'investissement (si un aspect d'une activité nécessite un haut niveau d'investissement).
- Intensité de la technologie (qui peut pousser à la fabrication dans certaines localisations).
- Pressions pour la réduction des coûts.
- Besoins universels des consommateurs.
- Accès à des matières premières et à de l'énergie (dans des localisations spécifiques).

Source : d'après Prahalad et Doz (1987, p. 18-20).

La réactivité locale, quant à elle, porte sur les « *décisions d'engagement de ressources prises de manière autonome par une filiale en réponse principalement aux exigences locales de la concurrence ou des clients* » (p. 15). Les FMN peuvent, en effet, faire face aux pressions locales provenant des gouvernements des pays hôtes et à la nécessité d'adapter les produits aux demandes spécifiques de chaque pays, comme en témoigne l'encadré ci-dessous. La filiale est alors amenée à développer des relations avec son environnement local, ce qui peut l'inciter à tisser des liens dans son contexte local. On peut alors parler de l'encastrement institutionnel de la filiale dans son pays hôte. Plus précisément, Prahalad et Doz identifient cinq sources de pressions locales.

### Pressions locales pour atteindre une réactivité locale en réponse aux marchés nationaux variés (d'après Prahalad et Doz, 1987 ; p. 20-21)

- Différences dans les besoins des consommateurs selon les pays.
- Variations des circuits de distribution entre les pays.
- Disponibilité de substituts (qui incite à l'adaptation du produit).
- Demandes du gouvernement hôte.
- Structure du marché local (importance des concurrents locaux par rapport aux clients globaux et à leur niveau de concentration).

Source : d'après Prahalad et Doz (1987, p. 20-21).

Les FMN diffèrent selon leurs niveaux d'intégration globale et de réactivité locale. La prise en compte de cette perspective les conduit à effectuer des choix en matière de stratégie de l'entreprise. Ces pressions peuvent les amener à produire des éléments dans une seule localisation pour des raisons d'économie d'échelle, ou à adopter une cohérence globale dans le positionnement d'une marque. En parallèle, des pressions peuvent les pousser à apporter des réponses contraires, comme produire des éléments localement pour profiter des incitations fiscales ou adapter leur positionnement de marque aux circonstances du marché local.

Enfin, il est utile de relier la perspective intégration globale/réactivité locale et les choix des activités de la chaîne de valeur de la FMN. Du fait des pressions globales, les entreprises sont poussées à intégrer les activités de leurs chaînes de valeur de façon à atteindre un avantage concurrentiel soutenable, ce qui signifie rendre les activités interdépendantes, par exemple en les concentrant sur quelques sites. Du fait de pressions locales, une différenciation des activités est opérée, dans le sens où une configuration des activités de la chaîne de valeur est perçue comme une source d'avantage concurrentiel. Les entreprises ont alors des activités dans chaque filiale. Il est par ailleurs possible de distinguer les activités aval des activités amont et de support. En effet, les actions d'intégration globale concernent les activités amont de la chaîne de valeur (R&D, production), tandis que les pressions locales ont des incidences sur les activités aval de la chaîne de valeur (marketing et ventes, service après-vente).

## B. Différents types d'industries selon ces dimensions

Prahalad et Doz envisagent les industries selon les dimensions intégration globale/réactivité locale, ce qui permet de distinguer trois types d'industries :

Partie 2. Quels moyens pour s'internationaliser ?

- Les industries globales (fort niveau d'intégration globale et faible niveau de réactivité locale) qui se caractérisent par une centralisation des décisions d'allocation de ressources portant sur les éléments principaux de la stratégie de l'activité, tels que la localisation des installations et l'investissement, les politiques de prix, le développement de produits et le management des clients clés. Les auteurs y classent les secteurs de l'aviation civile, des produits chimiques en vrac et de la banque institutionnelle.
- Les industries réactives localement (fort niveau de réactivité locale et faible niveau d'intégration globale) pour lesquelles les choix stratégiques centraux (politiques de prix et de promotion, choix des circuits de distribution) sont décentralisés. On y retrouve les industries de la santé, des aliments transformés et de la banque de détail.
- Les industries multifocales (niveaux modérés ou élevés d'intégration globale et de réactivité locale) pour lesquelles des éléments de la stratégie sont centralisés, tandis que d'autres relèvent des niveaux régional et local. Certains aspects de l'activité nécessitent une intégration globale, d'autres une réactivité locale. Y sont inclus les secteurs de l'électronique grand public, du commerce électronique et de la banque d'affaires.

Il est possible de relier ces éléments à la stratégie mise en place par les FMN. Les pressions globales d'intégration conduisent probablement à une centralisation des décisions du siège pour profiter de la coordination au niveau mondial, de la standardisation de la production et du développement des produits. Les pressions locales de réactivité, quant à elles, ont plus de chances d'entraîner une prise de décision autonome dans les filiales pour répondre à une attention soutenue aux spécificités de leurs marchés nationaux. La double prise en compte des enjeux d'intégration globale et de réactivité locale entraîne cependant des processus de prise de décision stratégique plus complexes et difficilement analysables.

### C. Typologie des entreprises selon la grille intégration globale/réactivité locale

Une entreprise doit-elle standardiser toutes les activités de sa chaîne de valeur pour arriver à des économies d'échelle ? Au contraire, doit-elle adapter des activités au niveau local pour répondre aux demandes des pays ? Il s'agit là de questions essentielles que se posent toutes les FMN.

Bartlett et Ghoshal (1991) identifient quatre types d'entreprise selon leur positionnement sur la grille intégration globale/réactivité locale.

Pressions d'Intégration Globale	<i>Fortes</i>	GLOBALE	TRANSNATIONALE
	<i>Faibles</i>	INTERNATIONALE	MULTIDOMESTIQUE (ou MULTINATIONALE)
		<i>Faibles</i>	<i>Fortes</i>
<b>Pressions de Réactivité Locale</b>			

Source : d'après Bartlett et Ghoshal (1991).

Figure 5.1. Typologie des organisations selon Bartlett et Ghoshal.

# **Management International**

**Stade d'internationalisation  
d'une entreprise selon le %  
des ventes à l'étranger**

## 2 Les stades d'internationalisation et les types d'entreprises à l'international

En regroupant plusieurs étapes empiriques (Johanson et Wiedersheim, 1975 ; Phatak, 1992 ; Axinn & Matthyssens, 2001), huit stades d'internationalisation peuvent être distingués, allant d'une internationalisation inexistante à un niveau d'internationalisation global :

- le stade 0 est lié à l'absence d'activités régulières d'exportation ;
- le stade 1 se caractérise par la présence d'un intermédiaire commercial dans un pays (représentant de la marque) sans investissement direct à l'étranger ;
- le stade 2 se mesure par la présence à l'étranger d'un délégué commercial rémunéré par l'entreprise d'accueil (présence locale d'un agent) ;
- le stade 3 est symbolisé par la présence d'une antenne commerciale (plusieurs vendeurs sont présents dans un pays donné) ;
- le stade 4 est lié à l'installation d'une filiale commerciale (structuration de l'antenne commerciale) ;
- le stade 5 se manifeste par la présence d'une usine d'assemblage à l'étranger (importation du produit en pièces détachées) ;
- le stade 6 se matérialise par la présence d'une filiale de production (réalisation du produit sur place) ;
- le stade 7 voit la création d'une division internationale (on parlera de *multinationale commerciale* lorsque l'entreprise a une présence commerciale dans plusieurs pays, et de *multinationalisation industrielle* lorsque l'entreprise fabrique ses produits dans plusieurs pays) ;
- le stade 8 marque l'avènement d'une entreprise transnationale (présence de plusieurs divisions internationales).

### ENCADRÉ 1.1 Les entreprises centenaires et la mondialisation : le point de vue de Jérôme Tixier, DGRH de L'Oréal

« Toutes les entreprises centenaires ont suivi le même cycle. D'abord l'internationalisation en s'implantant à l'étranger. Puis, une phase de mondialisation avec des filiales partout dans le monde et des marques distribuées de la même manière partout dans le monde. Depuis 10 ans, la troisième que Jean-Paul Agon a appelé celle de l'universalisation, c'est-à-dire la globalisation dans le respect des différences culturelles,

sociales et sociétales, et également en matière de consommation. Il faut répondre à cette infinie diversité et avoir une organisation plus multipolaire et centralisée et top down. Cette transformation a un impact sur le management qui doit être plus local et moins expatrié, au plus haut niveau, pour mieux refléter la diversité des consommateurs. »

Source : Entreprises et Carrières, n° 1359, novembre, 2017

On peut aussi analyser l'internationalisation d'une entreprise en fonction du niveau de chiffre d'affaires (CA) qu'elle réalise à l'exportation :

- si l'entreprise réalise moins de 5 % de son CA à l'étranger, l'activité à l'international est occasionnelle et peu répandue. Elle se manifeste par la distribution sporadique du produit à un client étranger (généralement à la demande de ce dernier) ou par le biais d'un distributeur étranger ;
- quand l'entreprise réalise de 5 à 25 % de son CA à l'étranger, l'international est lié à l'implantation dans quelques pays où l'entreprise exporte régulièrement ;
- lorsque l'entreprise réalise de 25 à 33 % de son CA à l'étranger, le courant d'affaires à l'international est régulier. L'entreprise possède des divisions à l'étranger ;
- avec entre 33 et 60 % de son CA à l'étranger, l'entreprise peut être considérée comme une multinationale (présence dans plusieurs pays, stratégie internationale...)
- quand l'entreprise réalise plus de 60 % de son CA à l'étranger, la société peut être qualifiée de « mondiale » : sa stratégie et sa structure dépassent les frontières.

Selon les projections du CEBR (Centre for economics and business research) et Global construction perspectives, en 2032, le classement mondial des économies (selon la taille du PIB) sera bouleversé (cf. tableau ci-dessous). La France passerait de la 5<sup>e</sup> à la 9<sup>e</sup> place mondiale alors que l'Italie (9<sup>e</sup> en 2017) et le Canada (10<sup>e</sup>) sortirait du classement. L'Asie connaîtrait une progression importante avec l'entrée de Taïwan, de la Thaïlande, des Philippines et du Pakistan dans le top 20.

# **Management International**

## **Typologie du degré d'internationalisation des entreprises**

De nombreux travaux se sont intéressés au lien entre la stratégie des firmes et sa dimension managériale, en étudiant les relations entre la stratégie et la structure des organisations. Ainsi, Chandler (1962) a fortement insisté sur l'adaptation des structures des organisations aux types d'activités de l'entreprise. Ansoff (1965), au niveau de l'élaboration de la politique d'une entreprise, introduit, quant à lui, l'idée de performance dans l'étude des relations entre la stratégie et la structure d'une organisation. Cet élément sera affiné et développé par Rumelt (1974) qui établira un lien entre le type de diversification (liée ou non liée), les structures des organisations et la performance économique de la firme. Ces écrits ont été par la suite enrichis par d'autres recherches centrées sur l'internationalisation des firmes et ses effets sur le fonctionnement des organisations et l'exploitation des synergies, en fonction de l'origine culturelle des entreprises (Welge, 1994 ; Chandler 1990, 1991 ; Bartlett et Goshal, 1989).

## 1 Le processus d'internationalisation des firmes

L'internationalisation d'une entreprise revêt de multiples aspects. Elle peut être analysée comme un processus temporel et dynamique qui vise pour une firme à s'introduire sur des territoires culturellement, économiquement et juridiquement différents de ceux de son marché national. Ce processus d'internationalisation comporte plusieurs phases.

En règle générale, le premier stade de développement à l'international correspond aux politiques d'exportation. Dans ce type de stratégie, l'entreprise exportatrice fabrique ses produits sur le marché intérieur et les diffuse vers des marchés étrangers sans qu'il y ait une modification du processus de production. Elle peut exporter selon trois méthodes : l'exportation directe qui évite le recours à des intermédiaires (participation à des salons professionnels à l'étranger, force de vente à l'étranger via des agents commerciaux ou des représentants salariés...), l'exportation indirecte par le recours à des courtiers ou des sociétés de commerce internationale, l'exportation par partenariat (groupement d'exportateurs, portage d'exportation). Le second stade concerne le développement de réseaux de distribution à l'étranger, l'approvisionnement et la production étant toujours effectués dans le pays d'origine. La constitution de ces réseaux peut prendre différentes formes, allant de la franchise internationale, aux licences étrangères jusqu'à la création de succursales ou de filiales de distribution (dans ces deux derniers cas, les capitaux sont fournis par l'entreprise d'origine). Mais le mouvement d'investissement à l'étranger prend toute sa signification, lorsque les filiales de production dans plusieurs pays viennent

compléter les filiales de distribution. Il correspond au troisième stade de développement des entreprises à l'international, avec l'apparition des firmes multinationales.

**Étape 5 : Opérations globales**

L'entreprise est appelée « globale » car elle n'est plus identifiée à un pays d'origine, le siège central a une fonction de contrôle et de coordination.

**Étape 4 : Opérations transnationales** visant à concilier l'intégration globale et différenciation, en essayant de tirer partie autant que possible des économies d'échelle et de champ, tout en conservant des avantages distinctifs au plan local.

**Étape 3 : Opérations Multinationales.** L'entreprise devient une entreprise multinationale avec des opérations de production et de commercialisation dans différents pays. Les décisions stratégiques sont prises au siège de l'entreprise.

**Étape 2 : Filiale ou réseau d'entreprises :**  
L'entreprise déplace une partie de ses opérations à l'extérieur de son pays d'origine.

**Étape 1 : Opérations d'export :**

L'entreprise étend son marché à d'autres pays en maintenant la production dans son pays d'origine.

**Figure 5.1 – Les étapes du développement international des entreprises**

L'entreprise multinationale produit et vend dans différents pays sans qu'il existe pour autant de véritables liens économiques, industriels et commerciaux entre les filiales de chacun des pays (stratégie multi-domestique). Lorsque le développement de l'entreprise conduit à progressivement rationaliser les structures nationales et les ressources des filiales étrangères au profit d'une meilleure coordination des activités, on assiste alors au quatrième stade de développement, avec l'avènement des firmes transnationales.

Aujourd'hui, l'influence de la mondialisation et la tendance aux regroupements régionaux des États (UE, ALENA, MERCOSUR, etc.), des entreprises (grands groupes, centrales d'achats, etc.) et des associations (syndicats, consommateurs, mouvements écologiques...) conduisent les études à porter leur attention sur le stade ultime du développement international, avec les stratégies de globalisation. La question centrale porte ici sur la prise en compte de la globalisation et sa traduction sur le plan économique et organisationnel, pour parvenir à créer des avantages concurrentiels durables. L'idée qui prévaut dans ce type de débat est qu'une centralisation des décisions (intégration globale des activités et des tâches) favorise une plus grande

synchronisation des étapes de la chaîne de valeur, permet de réduire les coûts de production et de transaction, et facilite la circulation de l'information entre les unités à l'étranger et au niveau des relations avec le siège.

L'organisation globale orientée vers un marché mondial vise à bâtir les avantages concurrentiels de la firme par une homogénéisation des pratiques managériales et par le développement d'offres standardisées (développement de marques mondiales). Les conditions favorables à une globalisation des activités sont l'homogénéisation des marchés, la préférence des consommateurs pour le prix et la réalisation d'économies d'échelle ou de champs. Néanmoins, la réussite d'une stratégie globale peut également nécessiter une politique de différenciation, afin de mieux répondre aux demandes et usages des populations concernées, grâce à une connaissance plus fine du marché. En effet, le positionnement « prix bas » n'est pas toujours suffisant et il existe des marchés moins sensibles au facteur prix et qui demande une politique produit plus élaborée. Dans ce cas, la différenciation est adoptée pour renforcer le marketing et la commercialisation des produits (ou services) à l'échelle locale. Une telle démarche vise essentiellement à tirer partie de la capacité de l'entreprise à se distinguer, en proposant dans un délai raisonnable des produits adaptés aux spécificités locales. Elle est également provoquée par l'existence dans les pays cibles de réglementations et de normes spécifiques pour les prestations proposées. Le code du travail tout autant que l'attachement à certaines pratiques culturelles imposent parfois des modes de servuction spécifiques et des adaptations plus ou moins étendues de la politique produit.

L'arbitrage est donc de savoir si l'évolution va vers une convergence des pratiques et des besoins, ou au contraire marque le réveil des identités nationales et régionales. Beaucoup d'entreprises ont opté pour une approche intermédiaire. Elle vise à admettre un facteur de convergence qui implique une coordination générale des activités, sans pour autant refuser l'existence d'activités spécifiques, où l'environnement concurrentiel demande des programmes d'actions localisées et souples, en raison des difficultés de transport, du comportement des populations, des impératifs d'adaptation locale ou de l'importance des pouvoirs publics dans la conduite des affaires (barrières non tarifaires, commandes publiques, subventions). Cette forme de stratégie hybride suppose dès lors une gestion de portefeuille global de couples produits/marchés qui tienne compte des règles de segmentation régionale (groupe de pays) ou comportementale (attentes ou contraintes spécifiques). D'ailleurs, la plupart des entreprises globales ne peuvent généralement faire abstraction des différences de cultures entre certains pays ou groupes de pays, où la religion, les habitudes alimentaires et vestimentaires, l'organisation sociale constituent des données indispensables à la bonne marche des affaires.

1. Degré de risque accepté en matière de développement international (incertitude, complexité, diversité)
2. Degré d'engagement financier
3. Degré d'interdépendances stratégiques recherché entre l'entreprise d'origine et les unités locales
4. Niveau de contrôle et de coordination attendu et exercé sur les différentes entités du groupe
5. Degré de sensibilité culturelle et d'ouverture sur l'autre
6. Nature et caractéristiques du secteur et des marchés (degré d'homogénéité des marchés, effets de synergies, degré de rapidité des évolutions, fréquence des innovations, profil des concurrents...)
7. Poids et rôle des politiques industrielles et de Recherche & Développement dans la stratégie du groupe (mission, métiers, objectifs)
8. Expérience des dirigeants et managers en matière de relations internationales et de management interculturel
9. Compétences et savoir disponibles
10. Degré de résistance et de tolérance à la complexité organisationnelle

## 2 L'entreprise internationale

L'entreprise internationale est une organisation dont le centre de décision et le système de production et de commercialisation se trouvent dans le pays d'origine et qui entend étendre ses activités à d'autres pays. Dans ce type d'organisation, les connaissances et compétences sont développées dans le pays d'origine et transférées aux unités à l'étranger. Il s'agit donc avant tout de s'appuyer sur les ressources (techniques, humaines, organisationnelles) de la société mère, en les valorisant et adaptant aux différents marchés visés. Ce type de configuration est adapté aux entreprises souhaitant limiter leur développement à quelques pays clés et voulant limiter les coûts de structure et de coordination. Elle concerne le premier stade de développement de la firme en dehors de ses frontières nationales et peut donc concerner en priorité des entreprises récentes ou des sociétés de taille modeste (PME-PMI, TPE) désireuses de réduire leurs risques à l'international. Les facteurs clés de succès dans ce type d'organisation portent principalement sur la gestion des négociations commerciales avec des entreprises d'autres pays. **Dans l'entreprise internationale, la connaissance de l'interculturel se limite donc principalement à la sphère commerciale et vise à comprendre les valeurs et comportements de ses interlocuteurs dans le cadre de relations entre un acheteur et un vendeur.**

### 3 L'entreprise multinationale

L'entreprise multinationale est une organisation dont les opérations de production et de commercialisation sont situées dans différents pays. Elle utilise l'investissement direct pour implanter des unités de production locale ou développer des contrats de transfert de technologie avec des partenaires étrangers. Les décisions stratégiques sont prises au siège de l'entreprise mais la gestion des activités courantes est confiée aux unités locales. Dans ce type d'organisation, l'entreprise entend développer des stratégies multidomestiques en fonction des attentes et besoins des marchés locaux. Le rôle des opérations à l'étranger va ainsi dans le sens de l'exploitation des opportunités locales. Ce type de configuration a donc pour but de favoriser la différenciation (au détriment de la standardisation) des produits et services, en vue de répondre au mieux aux spécificités de chaque marché national. L'entreprise multinationale vise en règle générale des marchés de taille importante ou à forte croissance et d'intensité concurrentielle moyenne ou faible. Les facteurs clés de succès sont étroitement associés à la gestion des relations entre le siège et ses filiales (gestion du couple autonomie-contrôle), au management des mutations internationales (gestion des impatriés/expatriés) et au positionnement et à l'image des différentes filiales au sein de leur pays d'accueil respectif. **Les questions relatives au mode de fonctionnement des filiales, à la gestion des ressources humaines et aux politiques de communication sont donc au centre du management interculturel des entreprises multinationales.**

### 4 L'entreprise transnationale

L'entreprise transnationale est une organisation qui perd peu à peu son identité nationale au profit d'une mixité entre les cultures. Elle constitue une étape avancée dans le processus d'internationalisation des firmes, en cherchant à concilier les forces de l'intégration globale avec les exigences d'adaptation à certains marchés ou pays. Ce type de configuration a donc pour objectif de bénéficier des avantages de coûts liés à la coordination générale des activités, tout en veillant à conserver une réactivité et une flexibilité lorsque des avantages spécifiques peuvent être identifiés et exploités au plan local. Dans la réalité, l'entreprise transnationale est au service d'une stratégie quasi globale, dans la mesure où les firmes sont souvent contraintes à mener une politique à l'échelle mondiale pour développer un avantage concurrentiel durable et défendable. Les facteurs clés de succès sont fondés sur la capacité de l'entreprise à maintenir les exigences d'intégration et de différenciation, en transformant ces contradictions en une réalité opérationnelle. **Ceci implique de la part des entreprises transnationales d'identifier les zones possibles d'harmonisation (au niveau des marchés et de l'organisation) et les domaines où au contraire les dimensions culturelle et relationnelle demeurent essentielles.**

## 5 L'entreprise mondiale ou globale

L'entreprise globale est une organisation qui adopte sur une stratégie à vocation mondiale autour d'une politique de standardisation et d'optimisation des ressources. Les stratégies globales s'appuient sur différents facteurs (Yip, 1989). Elles reposent sur une présence commerciale et industrielle de l'entreprise à l'échelle mondiale avec la recherche d'offres standardisées (marketing indifférencié), une coordination centralisée des activités et l'exploitation d'interdépendances stratégiques. Les sources d'avantages concurrentiels dans le cas de stratégies de globalisation sont principalement la réalisation d'économies d'échelle, le partage des coûts, la coordination des flux et l'intégration de la recherche au plan mondial. Dans le cadre de configurations globales, les facteurs de succès sont liés à la capacité des entreprises à créer une véritable identité (en dépassant le stade des différences culturelles) et à gérer au plan mondial l'intégration des équipes et le développement des activités. **Dans la réalité pratique, ce type d'organisation reste extrêmement minoritaire en raison de la difficulté d'appliquer à l'échelle mondiale un système de croissance universel fondé sur des critères essentiellement technico-économiques.**

---

# **Management International**

## **Mode d'entrée sur des marchés étrangers**

## La mise en œuvre d'une stratégie d'internationalisation

---

### Objectifs

---

- Connaître les différents modes d'entrée sur les marchés étrangers
- Comprendre les enjeux liés au management des relations interentreprises
- Étudier les modèles explicatifs du choix des modes d'entrée
- Cerner les tendances actuelles concernant l'expansion internationale des entreprises

### Introduction : À la conquête des marchés internationaux

Lorsque l'entreprise a déterminé la vision de son développement international (voir chapitre 5), elle est amenée à examiner les différentes alternatives de la mise en œuvre de la stratégie choisie. Elle doit notamment trouver les modes d'entrée appropriés pour pénétrer les marchés visés. Les voies possibles sont multiples et ne s'excluent pas les unes les autres ; l'entreprise a ainsi la possibilité d'en choisir des différentes selon les marchés, et ce, de manière concomitante : exportation, licence, société commune, création de filiale, etc. La sélection du mode d'entrée joue un rôle essentiel, car elle influence dans une large mesure les aspects organisationnels (voir chapitre 7) et opérationnels (voir chapitre 8) de l'internationalisation. Dans la littérature de management international, de nombreux travaux ont été consacrés à l'analyse et au choix des modes d'entrée. Les études empiriques ainsi réalisées ont abouti à la formulation de grilles de lecture, qui contribuent à mieux comprendre les décisions des entreprises concernant leur entrée sur les marchés étrangers.

### 1. Les principaux modes d'entrée sur les marchés étrangers

Ils couvrent une grande variété de formes de développement, qui peuvent être réparties en trois catégories principales selon le degré d'engagement de l'entreprise (voir figure 6.1) :

- les activités d'exportation ;
- les coopérations avec des partenaires étrangers ;
- les filiales étrangères contrôlées par l'entreprise.

Cette classification est fondée sur la théorie des coûts de transaction (voir repère 6.1). Les activités d'exportation correspondent à des relations marchandes de type client/

fournisseur. Les coopérations avec des partenaires étrangers peuvent être assimilées à des modes hybrides, dans la mesure où elles se traduisent par une coopération formalisée entre l'entreprise et ses partenaires. Les filiales étrangères contrôlées par l'entreprise correspondent à des modes hiérarchiques permettant à l'entreprise d'internaliser les activités internationales.

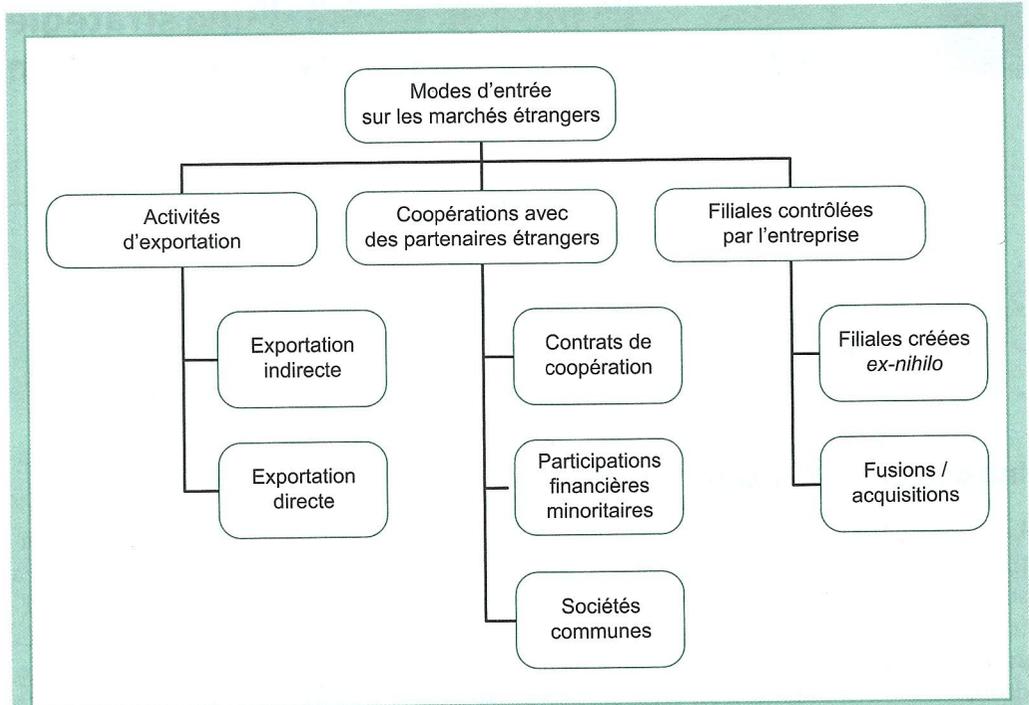


Figure 6.1 – Classification des modes d'entrée sur les marchés étrangers.

## Repère 6.1

### La théorie des coûts de transaction

La théorie des coûts de transaction permet d'expliquer le choix de différentes formes d'organisation économique (marché, modes hybrides et hiérarchie) par le principe d'efficacité, et plus précisément par la combinaison des coûts de transaction et des coûts de production. Introduit par Coase en 1937, le cadre théorique a ensuite été approfondi et enrichi par Williamson (1975, 1985, 1991).

Une transaction désigne une opération qui porte sur un échange d'un bien particulier entre deux agents économiques, et dont la date et le lieu sont spécifiés dans un contrat. Les coûts de transaction correspondent à l'ensemble des coûts engendrés par la négociation, la conclusion et le suivi du contrat, qui porte sur le transfert des droits de propriété d'un individu à un autre ou d'une organisation à une autre. Ils peuvent intervenir avant ou après la signature du contrat.

## 1.1. Les activités d'exportation

L'exportation constitue la forme la plus traditionnelle du développement international des entreprises et continue d'être utilisée par nombre d'entre elles<sup>1</sup>. En fonction de la nature du contrôle que l'entreprise souhaite exercer sur la commercialisation de ses produits ou services, elle peut opter pour l'exportation indirecte ou l'exportation directe<sup>2</sup>.

### 1.1.1. L'exportation indirecte

L'exportation indirecte conduit l'entreprise à confier la vente de ses produits ou services à des intermédiaires qui sont localisés dans son pays d'origine. Dans ce cas, l'entreprise n'est pas amenée à établir et à gérer des relations commerciales à l'étranger, mais sa connaissance des marchés étrangers sera réduite, les remontées d'informations étant souvent limitées. L'entreprise peut avoir recours à quatre types d'intermédiaires : un courtier, un commissionnaire, un négociant ou une autre entreprise ayant conclu un marché à l'étranger, en sous-traitance (voir figure 6.2).

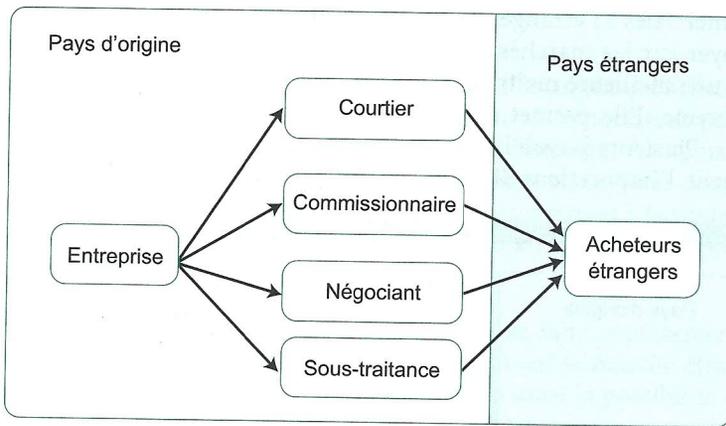


Figure 6.2 – Les différentes modalités de réalisation de l'exportation indirecte.

Le courtier désigne un commerçant indépendant, dont la mission est de rapprocher de manière ponctuelle un vendeur et un acheteur. Il est mandaté pour conduire la négociation entre l'exportateur et le client étranger. Le courtier n'est pas partie prenante au contrat signé, et l'exportateur doit assumer les éventuels risques liés à la commercialisation des produits ou services à l'étranger. Ce type d'intermédiaire est habituellement rémunéré sur la base d'une commission de courtage. Les courtiers interviennent souvent dans le domaine des matières premières et des services financiers (par exemple, l'assurance).

Le commissionnaire est un intermédiaire commercial qui agit pour le compte d'une entreprise, en percevant une commission sur les affaires réalisées. De manière générale, les commissionnaires s'occupent de la prospection, de la vente ou de l'achat, de l'expédition des marchandises, des formalités administratives et de la facturation. Ils interviennent

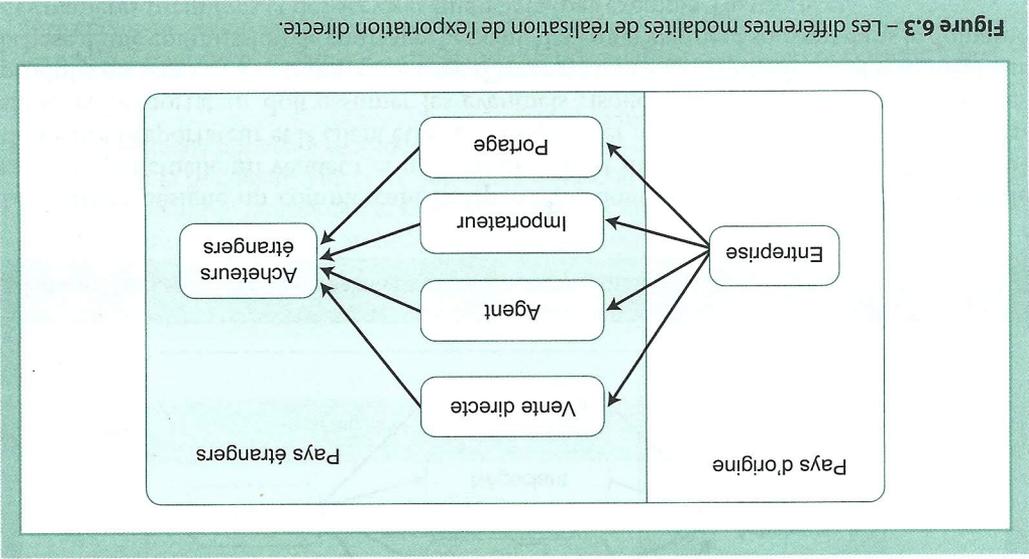
notamment sur des marchés lointains qui nécessitent une expertise spécifique comme les pays d'Afrique sub-saharienne et d'Asie centrale<sup>3</sup>.

Le négociant est un commerçant indépendant qui achète des produits pour les revendre auprès de sa clientèle. Contrairement au courtier et au commissionnaire, il assume entièrement la responsabilité de commercialisation des produits à l'étranger. Les négociants sont souvent spécialisés pour certaines catégories de produits et/ou pour certains marchés géographiques. Cette formule est très répandue dans le domaine viticole.

Dans le cadre d'un contrat de sous-traitance, des entreprises d'une taille généralement modeste ont la possibilité de vendre des produits ou services à des entreprises de leur pays d'origine, qui ont signé des contrats avec des clients à l'étranger. Dans ce cas, l'entreprise est amenée à concevoir des produits ou services spécifiques pour le compte exclusif du donneur d'ordre. Par exemple, dans le domaine de la construction, des entreprises spécialisées participent souvent à la réalisation de certains travaux réalisés sur des chantiers à l'étranger.

## 1.1.2. L'exportation directe

Lorsque l'entreprise choisit l'exportation directe, elle est amenée à établir et à gérer des relations commerciales à l'étranger. Dans ce cas, elle doit développer une certaine expertise pour se déployer sur les marchés visés. En contrepartie, cette forme d'exportation offre généralement une meilleure maîtrise de la vente des produits et services exportés que l'exportation indirecte. Elle permet aussi d'obtenir des informations plus détaillées sur les différents pays. Plusieurs possibilités peuvent être envisagées : la vente directe aux clients étrangers, l'agent, l'importateur distributeur et le portage (voir figure 6.3).



travers des catalogues). Le développement d’Internet a considérablement facilité cette forme d’exportation, tant dans le domaine du *B to B* (*Business to Business*), qui représente près de 90 % de la valeur des transactions réalisées, que dans celui du *B to C* (*Business to Consumer*). Dans le secteur du tourisme, par exemple, la commercialisation en ligne permet la vente des prestations proposées à l’échelle mondiale. Les appels d’offres constituent aussi un moyen pour exporter directement les produits et services commercialisés. L’entreprise peut également recruter des représentants salariés qui sont destinés à travailler sur les marchés visés, sans structure d’appui locale. Les représentants salariés sont rémunérés par un salaire fixe, qui est souvent assorti d’un intéressement aux ventes. Enfin, l’entreprise a la possibilité de créer un bureau de représentation (succursale) à l’étranger. Il s’agit d’une structure qui ne dispose pas de personnalité juridique propre et qui, de ce fait, peut être considérée comme une extension de l’entreprise concernée sur les marchés étrangers. La présence de représentants salariés ou d’un bureau de représentation facilite généralement la prospection d’acheteurs potentiels et la gestion des relations établies avec les acheteurs étrangers<sup>4</sup>.

L’agent est un commerçant indépendant, mandaté par l’exportateur pour négocier des affaires en son nom et pour son compte, mais l’exportateur reste le vendeur au sens juridique. L’agent peut être un représentant occasionnel ou permanent de l’entreprise dans le pays ou la région où il exerce. Il peut être lié à l’entreprise par un contrat d’exclusivité ou représenter plusieurs entreprises.

L’importateur est un commerçant indépendant localisé à l’étranger, qui achète et vend sous son propre nom les produits ou services de l’exportateur. L’importateur peut être lié ou non par un contrat à l’exportateur. Dans le premier cas, l’exportateur ne maîtrise pas les conditions dans lesquelles sont commercialisés les produits ou services concernés. Par le biais d’un contrat, l’exportateur peut obtenir des garanties relatives à la vente des produits ou services et, en contrepartie, offrir une exclusivité de distribution à l’importateur sur la zone géographique concernée.

Le portage est une forme d’exportation qui consiste à se faire représenter et commercialiser par une entreprise sur son circuit de distribution sur le marché étranger visé. La représentation peut aussi être réciproque. L’exportateur a ainsi la possibilité de bénéficier, contre paiement de redevances ou de commissions, de la structure mise en place par l’autre entreprise sur le marché concerné. Cette option est notamment recommandée lorsque les produits vendus par les deux entreprises sont complémentaires.

## 1.2. Les coopérations avec des partenaires étrangers

Dans le cadre de son développement sur les marchés internationaux, l’entreprise peut aussi choisir de coopérer avec des partenaires étrangers. Depuis le milieu des années 1980, les coopérations interfirmes connaissent un développement croissant à l’échelle mondiale. Elles permettent aux partenaires associés de mettre en commun des ressources, tout en conservant leur indépendance. Il s’agit d’une forme de développement qui autorise un certain degré de flexibilité, dans la mesure où l’engagement n’est pas définitif et la durée souvent limitée dans le temps. Les coopérations permettent de partager les coûts et les risques associés à l’entrée sur un nouveau marché avec un partenaire local<sup>5</sup>. Toutefois, l’organisation et la gestion qui caractérisent les coopérations interentreprises sont complexes, notamment lorsqu’elles associent des acteurs de pays différents. En effet, des divergences

dans les objectifs et les pratiques managériales sont susceptibles de rendre la réalisation du projet coopératif difficile<sup>6</sup>. La collaboration concerne souvent différents éléments de la chaîne de valeur (voir chapitre 5). Les coopérations peuvent être regroupées en trois catégories principales : les contrats de coopération, les participations financières minoritaires et les sociétés communes.

### 1.2.1. Les contrats de coopération

L'entreprise peut choisir de signer un contrat de coopération avec un partenaire étranger en vue de conquérir d'autres marchés géographiques. Il s'agit d'une formule souple d'association qui est limitée dans son objet et dans le temps. Cette forme de coopération est généralement moins coûteuse et moins risquée que celles accompagnées d'un engagement capitalistique (participations financières minoritaires, sociétés communes). Les contrats de coopération peuvent porter sur des domaines aussi variés que la recherche, les approvisionnements, la production, la commercialisation et la distribution<sup>7</sup>. Les accords de licence et de franchise représentent des formes contractuelles particulières, dont la rapidité de mise en œuvre facilite la présence sur de nombreux marchés.

Dans le cadre d'un accord de licence, l'entreprise accorde le droit d'exploitation d'une technique (portant sur un brevet, un procédé de fabrication, un modèle, etc.) dans un espace géographique donné. En contrepartie, le bénéficiaire du contrat est tenu de lui verser des redevances (*royalties*).

- ▶ L'utilisation de la licence a permis à Coca-Cola de commercialiser ses produits dans plus de deux cents pays. Le groupe, qui produit le concentré de sirop, a ainsi signé des accords de licence avec plus de trois cents sociétés d'embouteillage à travers le monde. Celles-ci produisent la boisson en canette et en bouteille à partir du mélange du concentré de sirop et d'eau filtrée. Elles bénéficient de l'exclusivité sur leur territoire (pays ou région).
- ▶ Le groupe biopharmaceutique français Transgene, pour sa part, a récemment accordé une licence exclusive au groupe pharmaceutique suisse Novartis, portant sur le développement et la commercialisation d'un médicament pour le traitement du cancer du poumon. ◀

La franchise consiste à concéder le droit d'utilisation d'une marque ou d'une enseigne à un réseau de franchisés qui bénéficient ainsi de la notoriété, de l'image de marque et des différents services proposés par le franchiseur, mais s'engagent à respecter les règles fixées pour l'exercice des activités. Ils sont aussi tenus d'acquitter un droit d'entrée et de verser des redevances (*royalties*), qui sont souvent proportionnelles au chiffre d'affaires réalisé.

- ▶ Grâce à la signature d'accords de franchise, le groupe McDonald's dispose aujourd'hui de 32 000 restaurants localisés dans 120 pays. Il en va de même pour le groupe hôtelier Accor (Sofitel, Novotel, Mercure, Ibis, Etap Hotel, Formule 1, etc.), qui peut offrir à sa clientèle de séjourner dans 4 100 hôtels, répartis dans 90 pays. ◀

Les contrats de coopération peuvent soit prendre la forme de contrats bilatéraux, soit s'intégrer dans le cadre d'une coopération multilatérale. Dans certains secteurs d'activité, les entreprises ont tissé des réseaux associant des partenaires du monde entier. Le domaine des biotechnologies, par exemple, constitue un secteur réticulaire par essence.

### 1.2.2. Les participations financières minoritaires

Pour entrer sur un nouveau marché géographique, l'entreprise a la possibilité de formaliser un projet de coopération par une prise de participation financière dans le capital d'une société locale. La prise de participation, qui est inférieure ou égale à 50 %, peut être unilatérale ou croisée. Elle permet d'exercer un certain degré de contrôle sur le partenaire, en fonction de la hauteur de la participation financière et de la structure du capital de ce dernier, et de réduire le risque associé à un éventuel comportement opportuniste. L'engagement est plus fort que dans le cadre d'un accord contractuel, dans la mesure où l'entreprise devient à la fois partenaire et actionnaire de la société étrangère. Seules les participations financières minoritaires qui accompagnent un projet coopératif entrent dans le champ des coopérations interfirmes. En effet, certaines participations financières constituent des investissements en portefeuille qui n'ont pas pour objectif de collaborer avec la société concernée ou de participer à sa gestion. Leur intérêt est purement financier.

Les prises de participation financière qui accompagnent un projet de coopération s'inscrivent généralement dans la durée.

- ▶ Par exemple, en 2010, le groupe Alstom a acquis une participation financière minoritaire de 25 % dans le capital du constructeur de matériel ferroviaire russe Transmashholding (TMH). L'objectif est de coopérer dans la conception, le développement et l'industrialisation de matériel ferroviaire destiné aux besoins du marché russe. ◀

Dans certains cas, la prise de participation financière peut aussi préparer une éventuelle prise de contrôle d'un autre acteur.

- ▶ Ainsi, le groupe pharmaceutique suisse Novartis a décidé d'augmenter sa participation financière de 25 % dans le capital de la société américaine Alcon, leader mondial de l'ophtalmologie, acquise en 2008, à 100 % en 2010. Alcon devient alors une filiale contrôlée par Novartis. ◀

### 1.2.3. Les sociétés communes

Les sociétés communes constituent aussi un moyen de se développer sur les marchés étrangers. Il s'agit d'entités constituées et gérées par au moins deux entreprises indépendantes, qui se répartissent le capital de la société mise en place. L'expression est synonyme des notions de coentreprise, d'entreprise conjointe et de *joint venture*. La société commune est soumise au contrôle des sociétés mères, entre lesquelles elle instaure des relations relativement étroites. La répartition du capital reflète le partage du pouvoir entre les partenaires. Une distribution paritaire du capital confère généralement davantage d'autonomie à la structure commune.

- ▶ Par exemple, en 2009, Air France Industries, filiale d'Air France dédiée à la maintenance et à la réparation des avions, et Royal Air Maroc constituent une société commune consacrée à l'entretien des avions moyen courrier de la famille Airbus A320. La société commune, appelée MRO (*Maintenance, Repair and Overhaul*) est située à l'aéroport Mohammed V de Casablanca, qui constitue la première plate-forme aéroportuaire d'Afrique. Elle permet de créer un centre régional dans le domaine de la maintenance des avions, offrant des services plus compétitifs aux compagnies aériennes. ◀

Les sociétés communes avec un partage inégalitaire du capital ont tendance à être dominées par le partenaire qui détient la participation majoritaire.

- ▶ Par exemple, en 2009, le groupe espagnol Inditex, propriétaire de l'enseigne Zara, décide de mettre en place une société commune avec Trend Limited, filiale du groupe indien Tata. Le groupe Inditex détient 51 % du capital de la société commune, et Trend Limited possède 49 %. L'objectif de la société commune est de développer la marque Zara sur le marché indien. Après l'ouverture des premiers magasins de l'enseigne Zara à New Delhi et à Bombay, il est prévu de créer des magasins dans d'autres grandes villes indiennes. ◀

Les sociétés communes sont souvent sources d'instabilité, car les relations établies entre les partenaires sont susceptibles d'évoluer. C'est ce qui est arrivé à la société commune constituée par le groupe Danone et son partenaire chinois Wahaha (voir illustration 6.1). On peut à ce propos préciser que la performance des sociétés communes reste une question controversée, tant au niveau de sa mesure qu'au niveau de ses déterminants. En effet, il faut aussi tenir compte de ses effets sur les deux partenaires associés. Le pays où est implantée la société commune peut avoir un impact important sur la performance constatée, notamment lorsqu'il connaît des mutations profondes telles que celles intervenues dans les pays émergents<sup>8</sup>.

### Illustration 6.1

#### Danone-Wahaha, une aventure franco-chinoise...

Dans le cadre de son expansion en Asie, le groupe Danone décide de créer, en 1996, une société commune avec le groupe agro-alimentaire chinois Wahaha Foods Company, dont le siège se trouve à Hangzhou, à 200 kilomètres à l'ouest de Shanghai. L'objectif est de produire et de commercialiser des boissons sur le marché chinois. L'accord signé prévoit que la propriété de la marque Wahaha soit transférée à la société commune. Le partenaire chinois acquiert 49 % du capital de la nouvelle entreprise, appelée Wahaha Joint Venture Company, le reste (51 %) étant détenu par Jinjia Investments, une société commune établie à Singapour et détenue à parts égales par Danone et Peregrine Investment Holdings (localisée à Hong Kong). Suite à la faillite de Peregrine Investment Holdings en 1998, Danone rachète ses parts dans la société commune Jinjia Investments et devient donc actionnaire à hauteur de 51 % de Wahaha Joint Venture Company. Pendant une décennie, la société commune connaît un réel succès et devient un exemple de coopération franco-chinoise. Toutefois, en 2006, des conflits éclatent, lorsque Danone découvre que son partenaire ne respecte pas les clauses de non-concurrence spécifiées dans le contrat initial, en produisant et en vendant des boissons de la marque Wahaha *via* ses propres filiales. Le groupe chinois justifie cette initiative par le fait que les produits issus de ses propres filiales étaient commercialisés au centre et à l'ouest de la Chine, alors que les produits fabriqués *via* la société commune étaient distribués dans les zones côtières. Après une longue bataille judiciaire qui oppose les deux groupes, Danone cède ses parts dans la *joint venture* à son partenaire chinois en 2009.

### 1.3. Les filiales étrangères contrôlées par l'entreprise

Lorsque l'entreprise souhaite s'implanter de manière durable sur certains marchés, elle peut choisir de mettre en place des filiales dont elle exerce le contrôle. Elle détient alors une participation majoritaire lui permettant de contrôler l'entité concernée, ou bien 100 % du capital. Les activités des filiales peuvent concerner les différents éléments de la chaîne de valeur. Les filiales purement commerciales sont généralement moins coûteuses que celles qui intègrent également des activités de R&D et/ou de production. De manière générale, la mise en place de filiales requiert des ressources plus importantes que les activités d'exportation et les accords de coopération, mais elle permet à l'entreprise de mieux maîtriser ses opérations internationales. Deux types de filiales peuvent être distingués : les filiales créées *ex nihilo* par l'entreprise et les filiales établies suite à des fusions et acquisitions.

#### 1.3.1. La création *ex nihilo* de filiales à l'étranger

La création *ex nihilo* d'une filiale (*greenfield investment*) implique la mise en place d'une structure de forme sociétaire à l'étranger. Il s'agit d'une société soumise à la réglementation locale et juridiquement indépendante de la société mère. Elle dispose généralement d'une certaine autonomie de gestion. Le degré d'autonomie dépend de la stratégie poursuivie (voir chapitre 5) et de la structure organisationnelle du groupe d'appartenance (voir chapitre 7). La création *ex nihilo* d'une filiale permet à l'entreprise de choisir librement le lieu d'implantation et les activités menées par l'entité mise en place, en évitant d'éventuelles difficultés d'intégration liées aux fusions et acquisitions. Toutefois, elle peut nécessiter du temps, notamment pour s'insérer dans les réseaux locaux (fournisseurs, distributeurs, autorités publiques, etc.) et exige une certaine connaissance du marché.

- En 2010, le groupe Hermès décide de renforcer sa présence en Chine en créant une filiale, dans laquelle il détient une participation majoritaire. L'objectif est de développer une nouvelle marque, nommée Shang Xia, dont le style, les matières et les savoir-faire sont ancrés dans la culture chinoise. À travers cette nouvelle marque, le groupe commercialise du prêt-à-porter, du mobilier et des arts de la table sur le marché chinois. Il prévoit également d'introduire la marque dans d'autres pays. ◀

#### 1.3.2. Les fusions et acquisitions internationales

Les fusions et acquisitions internationales constituent des opérations de rapprochement entre des entreprises de nationalités différentes et qui conduisent à l'intégration des entités associées, avec pour conséquence la perte d'indépendance pour au moins l'un des acteurs<sup>9</sup>. Les notions d'acquisition et de fusion sont souvent utilisées comme des synonymes, pourtant chaque terme possède sa propre signification.

Une fusion implique que les acteurs combinent l'ensemble de leurs ressources au profit d'une société nouvelle. Ainsi, le groupe EADS (*European Aeronautic Defence and Space Company*) constitue l'une des principales fusions entreprises au niveau européen (voir illustration 6.2). Contrairement aux coopérations interfirmes qui sont dotées d'une certaine flexibilité, les fusions constituent généralement des manœuvres irréversibles. Toutefois, leur caractère définitif a été mis en cause par certaines opérations récentes comme celle de la fusion DaimlerChrysler qui s'est soldée par un échec (cession des activités de Chrysler en

2007). La réalisation d'une fusion s'avère souvent difficile, notamment en raison des différences qui marquent les structures organisationnelles et les pratiques managériales des entreprises associées.

## Illustration 6.2

### EADS devient le premier groupe aérospatial européen

En 2000, l'entreprise Aérospatiale-Matra, issue de la fusion entre Aérospatiale et Matra en 1999, la société allemande DASA (*Deutsche Aerospace*), filiale du groupe DaimlerChrysler et le groupe espagnol CASA (*Construcciones Aeronauticas*) fusionnent pour créer le nouveau groupe EADS (*European Aeronautic Defence and Space Company*). La fusion a entraîné une réorganisation des différentes entités des trois entreprises autour de cinq divisions : Airbus, aéronautique, systèmes civils et de défense, espace et avions de transport militaire. Pour faciliter le processus d'intégration, la société a mis en place une équipe spécifique, chargée d'accompagner et de soutenir les quelque six cents projets en cours de réalisation au sein du nouveau groupe. La fusion a permis de construire le premier acteur européen de l'industrie aéronautique, spatiale et de défense. En 2000, EADS a réalisé un chiffre d'affaires de 24,2 milliards d'euros (80 % dans le domaine civil et 20 % dans le domaine militaire), avec un effectif de 88 879 salariés.

Pendant les premières années qui suivent la fusion, le groupe affiche de belles performances et est considéré comme un exemple d'intégration réussie de plusieurs entreprises européennes. Le principe de symétrie est adopté au niveau de la structure organisationnelle et au niveau de l'équipe dirigeante pour respecter la parité actionnariale entre la France et l'Allemagne et pour favoriser la coopération entre les équipes impliquées. Cette symétrie se traduit par la nomination de deux présidents exécutifs à la tête du groupe. L'adoption d'une structure décentralisée et la dispersion géographique des différentes entités ont cependant augmenté la complexité des processus organisationnels. En 2006, une importante crise éclate au sein du groupe, suite aux retards annoncés dans la fabrication du modèle Airbus A380. Cette crise est marquée par des luttes de pouvoir entre les acteurs impliqués et le départ de plusieurs dirigeants. Pour mettre fin au conflit, la structure organisationnelle est simplifiée et un seul président exécutif est nommé. Aujourd'hui, EADS s'est hissé au rang de deuxième groupe mondial de l'industrie aérospatiale, derrière son concurrent américain Boeing. En 2009, le chiffre d'affaires enregistré s'élève à 42,8 milliards d'euros, avec un effectif de 120 000 salariés.

Source : Barmeyer et Mayrhofer (2007)

Une acquisition désigne la prise de contrôle majoritaire ou de 100 % du capital d'une autre entreprise. Une prise de contrôle majoritaire induit la présence d'actionnaires minoritaires, dont certains peuvent jouer un rôle important (par exemple, des institutions publiques ou des clients de l'entreprise). Parfois, la présence de tels actionnaires peut s'avérer utile, du moins durant une période transitoire. À travers l'acquisition d'une entreprise étrangère, il est possible d'atteindre rapidement une position importante sur un nouveau marché et

d’avoir une taille critique. L’entreprise peut ainsi renforcer son pouvoir de marché lui permettant de fixer les prix de vente et/ou d’accroître ses marges bénéficiaires<sup>10</sup>, comme c’est le cas dans le domaine des télécommunications. Toute acquisition comporte cependant des risques, qui sont principalement liés à l’intégration de la nouvelle entité. En effet, il est nécessaire de préparer et d’accompagner l’opération afin d’éviter des réactions de méfiance ou des conflits. La recherche de synergies nécessite souvent une réorganisation de l’entité acquise. Sous l’impulsion de la mondialisation, les acquisitions se sont multipliées à l’échelle internationale.

- ▶ Par exemple, dans le domaine de l’assurance, on peut évoquer l’acquisition de la compagnie d’assurances AGF (Assurances générales de France) par le groupe allemand Allianz. Ce dernier acquiert, en 1998, 57,9 % du capital d’AGF, avant d’accroître sa participation financière à 100 % en 2007. L’entreprise AGF devient ainsi la filiale française du groupe Allianz. En 2009, AGF change de nom pour devenir Allianz. ◀
- ▶ Dans le domaine des articles de sport, le groupe allemand Adidas a acquis, en 2006, son concurrent américain Reebok, dans le but d’acquérir une position plus importante face à son principal concurrent Nike, notamment sur le marché nord-américain. ◀

Ces dernières années, les firmes multinationales des marchés émergents se montrent particulièrement actives dans le domaine des acquisitions internationales, notamment dans l’objectif d’acquérir des marques occidentales.

- ▶ En 2008, le groupe indien Tata rachète les marques Jaguar et Land Rover à Ford. En 2010, le groupe chinois Geely acquiert la marque Volvo, également cédée par Ford. ◀

Cette tendance, qui est susceptible de conduire à une restructuration profonde de l’industrie automobile mondiale, semble se poursuivre dans d’autres secteurs d’activité.

Pour choisir parmi ces différents modes d’entrée, l’entreprise a recours à certains critères de choix.

## 2. Choisir les modes d’entrée appropriés selon les marchés

Le choix des modes d’entrée constitue une thématique majeure dans les recherches consacrées au management international. Nous allons mettre en exergue les principaux modèles proposés avant d’analyser le recours des entreprises aux différentes modalités d’internationalisation.

### 2.1. Les modèles explicatifs du choix des modes d’entrée

Plusieurs cadres explicatifs ont été élaborés dans l’objectif de contribuer à une meilleure connaissance du choix des modes d’entrée. Nous examinerons successivement les apports de quatre approches : le modèle d’Uppsala, la théorie éclectique de la firme multinationale, le modèle « born globals » et la matrice d’évaluation.

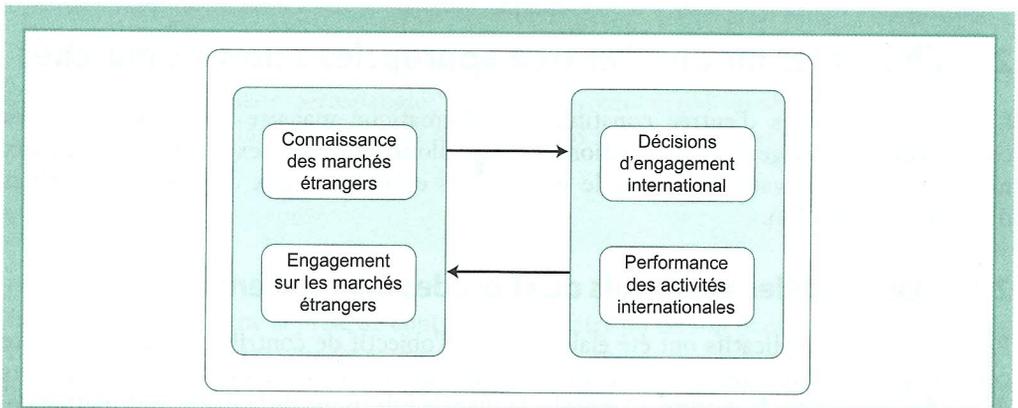
### 2.1.1. Le modèle d'Uppsala

Les tenants du modèle d'Uppsala<sup>11</sup> considèrent que l'internationalisation des entreprises constitue un processus qui s'effectue en plusieurs étapes. L'accent est mis sur les effets d'apprentissage inhérents à une démarche progressive de l'internationalisation.

#### *La naissance du modèle d'Uppsala*

Dans un article publié en 1975, Johanson et Wiedersheim-Paul présentent une étude longitudinale de quatre entreprises suédoises : Sandvik, Atlas Copco, Facit et Volvo. Ils adoptent l'hypothèse que les entreprises se développent d'abord sur leur marché domestique avant de s'internationaliser par le biais d'une série de décisions incrémentales. Les auteurs considèrent que, dans le cadre de leur expansion internationale, les entreprises seraient confrontées à un manque de ressources, mais aussi à un manque de connaissances concernant les marchés visés. Cela proviendrait de la distance psychique qui résulte d'un ensemble de facteurs susceptibles de perturber les flux d'information entre l'entreprise et les marchés étrangers. Elle couvre des éléments aussi variés que les différences de langue, de culture, de systèmes politiques, de niveaux d'éducation et de développement industriel. Ainsi, les entreprises chercheraient d'abord à exporter leurs produits avant d'implanter des filiales à l'étranger, dans un premier temps dans des pays proches du point de vue géographique ou similaires en termes de pratiques managériales. Cette approche permet à l'entreprise de bénéficier d'un effet d'apprentissage concernant les marchés étrangers, avant d'y consacrer des ressources plus importantes et de se développer sur des marchés plus lointains.

Johanson et Vahlne (1977) proposent un modèle dynamique de l'internationalisation, qui montre que chaque décision d'engagement international peut influencer l'étape suivante du processus d'internationalisation. Les auteurs montrent que la connaissance et l'engagement sur les marchés étrangers sont susceptibles d'influencer les décisions de développement international et la performance des activités menées. Inversement, ces dernières peuvent elles-mêmes avoir un impact sur la connaissance et l'engagement sur les marchés étrangers (voir figure 6.4). Le modèle proposé met en relief l'importance de l'expérience acquise par l'entreprise pour les choix liés à son développement international.



**Figure 6.4** – Les mécanismes du processus d'internationalisation.

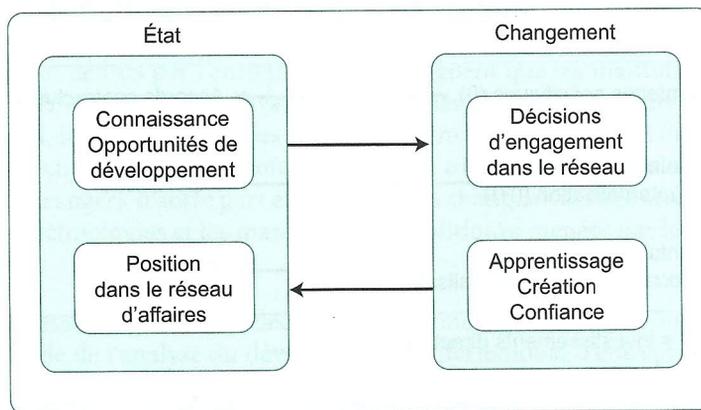
Source : traduit et adapté de Johanson et Vahlne (1977), p. 26

### Le modèle d'Uppsala revisité

Dans leurs travaux ultérieurs, Johanson et Vahlne (2006, 2009) prennent en considération l'importance grandissante des coopérations nouées par les entreprises. Lorsque l'entreprise s'engage dans une relation avec un partenaire localisé à l'étranger, elle peut bénéficier de son réseau relationnel (composé de fournisseurs, de clients, etc.) et ainsi saisir de nouvelles opportunités. La possibilité d'acquérir une position stable dans de tels réseaux dépendrait de la distance psychique perçue par l'entreprise et *in fine* de sa capacité d'apprentissage et de son expérience. Johanson et Vahlne (2009) soulignent que la confiance peut faciliter les relations qui s'établissent entre les partenaires. Ils proposent un nouveau modèle portant sur le processus d'internationalisation du réseau d'affaires. Ce modèle montre que les connaissances et les opportunités de développement, ainsi que la position de l'entreprise dans le réseau d'affaires peuvent influencer les décisions de s'engager dans les réseaux relationnels, de même que l'apprentissage, la création et le développement de la confiance. Parallèlement, ces aspects liés aux changements d'internationalisation peuvent aussi avoir un impact sur l'état de l'internationalisation (voir figure 6.5).

Le modèle d'Uppsala « revisité » met en exergue l'importance des réseaux relationnels. Les auteurs soulignent que de nombreuses entreprises sont désormais construites autour d'une marque, d'un *design* ou d'une technologie, en sous-traitant les activités de production et les services à un réseau d'entreprises.

- Le groupe suédois Ikea a suivi une approche progressive des marchés étrangers au niveau de l'implantation des points de vente ; en effet, ce *leader* mondial des meubles en kit a externalisé ses activités de production. Les produits commercialisés par le groupe sont désormais fabriqués par un réseau de deux mille fournisseurs, localisés dans une cinquantaine de pays. ◀

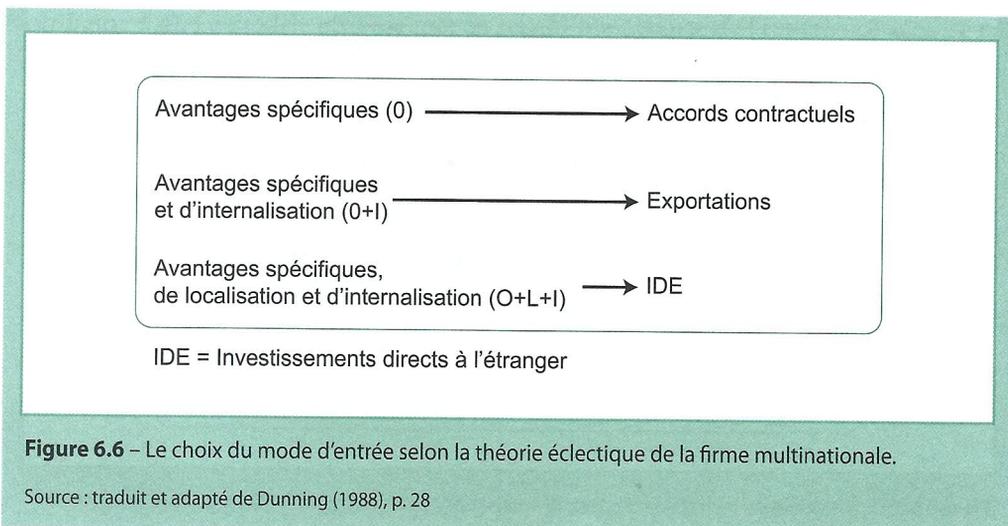


**Figure 6.5** – Le modèle du processus d'internationalisation du réseau d'affaires.

### 2.1.2. La théorie éclectique de la firme multinationale

La théorie éclectique de la firme multinationale, également appelée « modèle OLI », permet d'expliquer le choix des modes d'entrée sur les marchés étrangers. Proposée par Dunning (1988), cette approche différencie trois catégories de modes d'entrée : les exportations, les accords contractuels de transfert de ressources (par exemple, les accords de licence) et les investissements directs à l'étranger associés à des unités de production contrôlées par l'entreprise. L'auteur recommande de sélectionner les modes d'entrée en fonction de trois séries de facteurs :

1. **Les avantages spécifiques** (O pour *Ownership advantages*) désignent les avantages qu'une entreprise possède de manière exclusive, du moins durant une certaine période de temps, et qui la différencient d'autres entreprises ; ces avantages peuvent être liés aux droits de propriété et/ou aux actifs intangibles (capacité d'innovation, capital humain, expertise marketing, etc.), mais aussi à la gouvernance de l'entreprise (taille et position acquises, accès privilégié aux financements et aux marchés, etc.).
2. **Les avantages de localisation** (L pour *Location advantages*) correspondent aux avantages offerts par le pays étranger ; ces avantages peuvent résulter de facteurs aussi divers que le coût de la main-d'œuvre et des matières premières, les coûts de transport et de communication, le dispositif d'aides aux investissements et la qualité des infrastructures.
3. **Les avantages d'internalisation** (I pour *Internalisation advantages*) concernent les bénéfices qu'une entreprise peut réaliser grâce à l'internalisation des activités internationales par rapport à la sous-traitance ou un partenariat avec d'autres acteurs ; l'internalisation des activités peut permettre à l'entreprise d'éviter les coûts de transaction (voir repère 6.1), mais aussi de mieux contrôler les différentes activités de la chaîne de valeur.



**Figure 6.6** – Le choix du mode d'entrée selon la théorie éclectique de la firme multinationale.

Source : traduit et adapté de Dunning (1988), p. 28

L'évaluation de ces trois types d'avantages vise à aider l'entreprise dans la sélection d'un mode d'entrée approprié. Lorsqu'une firme dispose uniquement des avantages spécifiques, le modèle éclectique préconise le recours aux accords contractuels de transfert de ressources. Si l'entreprise possède à la fois des avantages spécifiques et des avantages d'internalisation, il semble préférable de choisir l'exportation. L'investissement direct à l'étranger n'est recommandé que lorsque des avantages spécifiques et des avantages d'internalisation se combinent à des avantages de localisation (voir figure 6.6).

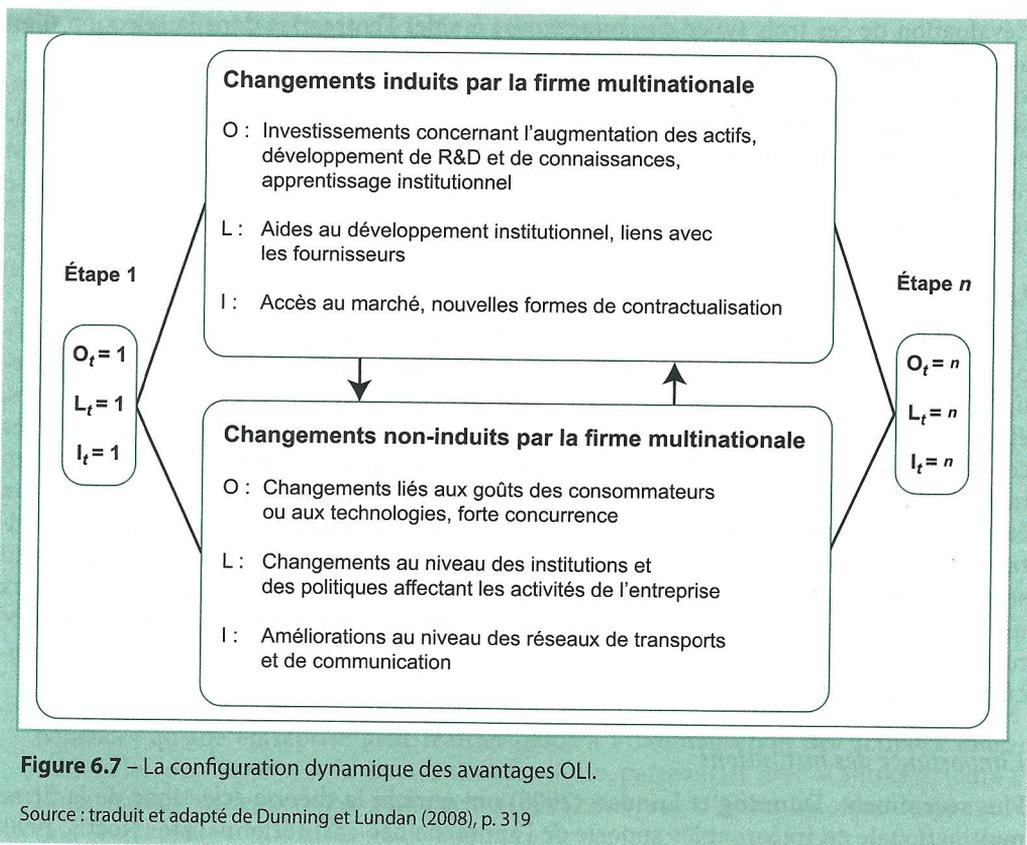
### *Le capitalisme d'alliances*

Dans ses travaux ultérieurs, Dunning (1997) introduit le terme de « capitalisme d'alliances » pour décrire le phénomène d'interdépendance croissante entre les différentes parties prenantes – c'est-à-dire les entreprises, les gouvernements, les actionnaires, les consommateurs, etc. – dans les activités de création de richesses. Compte tenu de l'importance prise par les coopérations, l'auteur élargit le cadre de la théorie éclectique de la firme multinationale en intégrant, pour chaque catégorie d'avantages, les bénéfices liés aux alliances et aux réseaux établis par l'entreprise. Selon l'auteur, les alliances contractuelles (sans investissement capitalistique) peuvent être considérées comme une extension des transactions effectuées au sein de l'entreprise ou comme un mode organisationnel distinctif complémentaire aux modes hiérarchiques (intégration des activités). Le choix dépend *in fine* de l'unité d'analyse retenue, qui peut être celle de l'entreprise établissant des alliances ou celle de l'alliance associant plusieurs entreprises.

### *L'importance des institutions*

Plus récemment, Dunning et Lundan (2008) ont enrichi la théorie éclectique de la firme multinationale en intégrant les apports de l'approche néo-institutionnaliste (North, 1990, 2005) et en tenant compte de la configuration dynamique des avantages spécifiques, de localisation et d'internalisation. Les auteurs considèrent les institutions comme un ensemble de règles formelles (par exemple, les constitutions, les lois et les réglementations) et de contraintes informelles (par exemple, les normes de comportement, les conventions, les codes de conduite définis par l'entreprise). Ils soulignent que les institutions sont susceptibles d'influencer les trois types d'avantages identifiés, de même que leur dynamique dans le temps. En effet, la configuration des différents avantages est appelée à évoluer, d'une part en fonction des changements qui interviennent au niveau de l'entreprise (dans son pays d'origine et à l'étranger), d'autre part en fonction des changements liés aux développements concernant les technologies et les marchés et aux politiques menées par les gouvernements (voir figure 6.7).

Le modèle d'Uppsala et la théorie éclectique de la firme multinationale ont initialement été développés à l'aide de l'analyse du développement international d'entreprises occidentales, qui ont choisi de se développer dans d'autres pays de la Triade (Amérique du Nord, Europe occidentale, Japon). Les deux modèles ont été « revisités » afin de prendre en compte les changements récents intervenus dans le comportement des entreprises en matière d'internationalisation. Dans les années 1990, un nouveau courant émerge, appelé « born globals », qui suscite de vifs débats dans la littérature de management international.



### 2.1.3. Le modèle « *born globals* »

Le modèle « *born globals* » a été construit à partir de plusieurs observations d'entreprises qui ont choisi de s'internationaliser très tôt, parfois dès leur création, et de manière rapide. Ces entreprises, qui sont souvent des PME, atteignent très vite un degré élevé d'internationalisation, en combinant différents modes d'entrée. Dès leur naissance, elles cherchent à construire des avantages concurrentiels en utilisant des ressources localisées à l'étranger et en commercialisant leurs produits dans plusieurs pays, y compris dans des pays éloignés. Elles peuvent être amenées à établir des sociétés communes ou des filiales sans aucune expérience préalable des marchés concernés. L'internationalisation des activités est ainsi considérée comme un moyen de développer un avantage concurrentiel<sup>12</sup>.

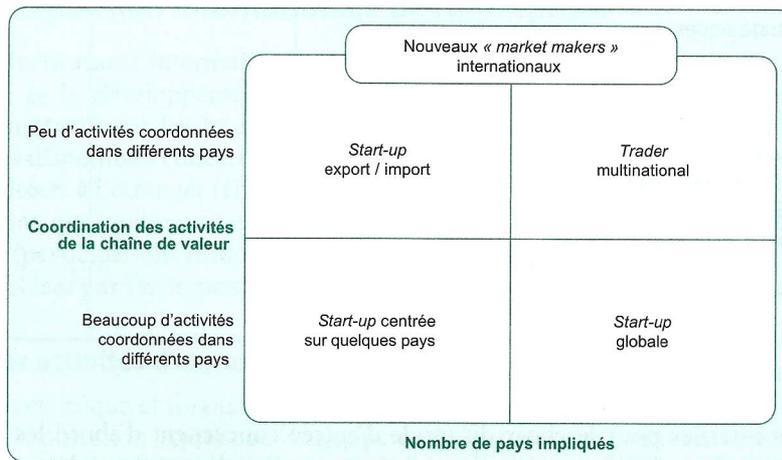
Oviatt et McDougall (1994) proposent une typologie des « *born globals* » qui permet de répartir les différentes entreprises en quatre catégories, selon la coordination des activités de la chaîne de valeur et selon le nombre de pays impliqués (voir figure 6.8) :

- les *start-up* export/import ;
- les *multinational traders* ;
- les *start-up* concentrées au niveau géographique ;
- les *start-up* globales.

Les nouveaux « *market makers* » internationaux désignent les entreprises qui mènent des activités internationales en utilisant principalement les activités d’exportation ou d’importation dans un nombre restreint de pays (« *start-up export/import* ») ou dans un nombre important de pays (« *multinational traders* »). Leurs activités clés de la chaîne de valeur (par exemple, la logistique interne et externe) sont généralement internalisées, les autres activités étant réalisées à travers d’autres modes d’entrée, même si les investissements directs à l’étranger sont limités. Leur avantage concurrentiel est construit à partir des déséquilibres qui existent au niveau des ressources et des prix de marché entre les pays. Leur capacité de saisir des opportunités émergentes et leur connaissance des marchés leur permet de développer une expertise durable.

Les « *start-up concentrées au niveau géographique* » cherchent à satisfaire les attentes spécifiques d’un groupe de clients localisé dans un espace géographique donné. Les activités de la chaîne de valeur (par exemple, le développement technologique, les ressources humaines et la production) sont coordonnées de manière très étroite entre les différents pays. La dimension tacite de cette expertise de coordination et son imitation difficile peuvent contribuer à la création d’un avantage concurrentiel.

Les « *start-up globales* » peuvent être considérées comme la forme la plus aboutie des « *born globals* ». Ces entreprises utilisent les opportunités de marché pour acquérir des ressources et commercialiser leurs produits à l’échelle mondiale. Leur avantage concurrentiel est généralement durable, dans la mesure où il est fondé sur la combinaison de ressources difficilement imitables et la coordination d’activités multiples dans différents pays, souvent à travers l’établissement d’un réseau d’alliances nouées avec d’autres acteurs, qui s’inscrivent dans la durée.



**Figure 6.8** – Une typologie des « born globals ».

Source : Traduit et adapté de Oviatt et McDougall (1994), p. 59.

L'émergence de « *born globals* » peut être observée dans plusieurs secteurs d'activité, notamment les industries de haute technologie telles que les domaines des biotechnologies et des semi-conducteurs.

Après la présentation de plusieurs modèles explicatifs portant sur le choix des modes d'entrée, soulignons que les pratiques affichées par les entreprises restent variées. En effet, la sélection des modes d'entrée dépend de nombreux facteurs.

#### 2.1.4. La matrice d'évaluation des modes d'entrée

Dans le choix des modes d'entrée, l'entreprise doit considérer des facteurs internes, mais aussi des éléments liés à son environnement. Compte tenu de l'interdépendance croissante des marchés nationaux, il est généralement nécessaire de considérer les caractéristiques du pays d'origine de l'entreprise et du marché visé, mais aussi d'autres marchés qui peuvent affecter l'internationalisation de l'entreprise. Les différents facteurs identifiés peuvent être évalués à l'aide d'une matrice, qui est destinée à aider l'entreprise dans la sélection d'un mode d'entrée approprié (voir tableau 6.1). Ces facteurs seront pondérés selon les spécificités de la situation rencontrée.

**Tableau 6.1 :** La matrice d'évaluation des modes d'entrée sur les marchés étrangers

Facteurs d'évaluation \ Modes d'entrée	Activités d'exportation	Coopérations avec des partenaires étrangers	Filiales étrangères contrôlées par l'entreprise
<p><b>Facteurs internes :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressources</li> <li>• Portefeuille d'activités</li> <li>• Performances</li> <li>• Avantages concurrentiels</li> <li>• Objectifs stratégiques</li> <li>• Coûts</li> <li>• Contrôle</li> <li>• Expérience internationale</li> </ul> <p><b>Facteurs externes :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Macro-environnement (environnement politique, économique, socioculturel, technologique, écologique et légal)</li> <li>• Micro-environnement (offre et demande)</li> <li>• Distance entre pays d'origine et marché étranger</li> </ul>			

Adapté de Mayrhofer, 2004, p. 64

Les facteurs internes pour le choix du mode d'entrée concernent d'abord les ressources détenues par l'entreprise (financières, humaines, commerciales, etc.) qui déterminent souvent le degré d'engagement international. Les caractéristiques des activités menées peuvent exiger un mode d'entrée particulier, par exemple l'implantation d'une filiale de production dans le cadre des produits alimentaires frais. Les performances réalisées ont aussi un impact sur l'importance des investissements. Le type d'avantage concurrentiel possédé par l'entreprise peut également influencer la sélection du mode d'entrée : par exemple, lorsque

l’entreprise détient une technologie particulière, elle peut chercher à éviter des coopérations avec d’autres acteurs afin de limiter le risque de fuite de compétences-clés. La décision dépend aussi des objectifs fixés (par exemple, en termes de volume de vente et de rentabilité). À ces éléments viennent s’ajouter les coûts associés aux différents modes d’entrée, le contrôle que l’entreprise souhaite exercer sur les activités menées et l’expérience internationale acquise. De manière générale, les coûts liés aux différents modes d’entrée sont inversement proportionnels au degré de contrôle que l’entreprise peut acquérir sur les opérations internationales. L’expérience internationale concerne l’expérience accumulée par l’entreprise sur le marché visé ou sur d’autres marchés internationaux, mais aussi celle concernant certains modes d’entrée. Par exemple, une expérience en matière de coopération peut s’avérer profitable pour des collaborations ultérieures avec d’autres partenaires étrangers.

Les facteurs externes intègrent les composantes du macro-environnement (environnement politique, économique, socioculturel, technologique, écologique et légal) et du micro-environnement (caractéristiques de l’offre et de la demande) (voir chapitre 5). Ces facteurs sont susceptibles d’évoluer dans le temps, parfois de manière imprévisible. Dans certains pays, le choix peut être plus ou moins imposé, par exemple en raison des réglementations en vigueur ou des difficultés d’accès aux marchés publics. L’entreprise doit également tenir compte de la politique de concurrence, et notamment de l’existence de lois *anti-trust* telles qu’elles existent aux États-Unis et dans l’Union européenne et qui visent à empêcher l’apparition de positions monopolistiques. Elle a aussi la possibilité de se renseigner sur les aides spécifiques accordées aux investisseurs étrangers, qui peuvent faciliter l’implantation de filiales. Enfin, elle doit tenir compte de la distance qui sépare le pays d’origine du marché visé. Ce paramètre constitue un concept multidimensionnel qui peut être appréhendé à travers la distance psychique, perceptuelle par nature<sup>13</sup>, mais aussi à travers ses dimensions plus objectives<sup>14</sup> (voir chapitre 8, section 1.2).

## 2.2. L’expansion internationale des entreprises

Plusieurs institutions internationales telles que la Conférence des Nations unies pour le commerce et le développement (CNUCED) et l’Organisation mondiale du commerce (OMC) comptabilisent des données relatives à l’expansion internationale des entreprises. Les statistiques disponibles concernent principalement les activités d’exportation et les investissements directs à l’étranger (IDE ou *Foreign Direct Investments, FDI*). Les IDE couvrent les coopérations qui impliquent un investissement capitalistique dans une société localisée à l’étranger (participations minoritaires financières, sociétés communes) et les filiales étrangères contrôlées par l’entreprise (création *ex nihilo* de filiales, fusions et acquisitions).

### 2.2.1. Les activités d’exportation

La crise économique et financière qui a commencé en 2008 a considérablement affecté les activités d’exportation. Après une longue période de croissance (depuis le milieu des années 1980 jusqu’en 2008), les exportations mondiales connaissent une chute de 23 % en 2009<sup>15</sup>. Le tableau 6.2. répertorie les vingt premiers pays exportateurs dans le monde en 2009. Pour la première fois, la Chine s’est hissée au rang de premier exportateur mondial (9,6 % des exportations), suivie de l’Allemagne (9 %) et des États-Unis (8,5 %). Le tableau 6.3 indique les vingt premiers pays importateurs dans le monde en 2009 : les États-Unis (12,7 % des importations) y occupent la première place, devant la Chine (8 %) et l’Allemagne (7,4 %).

Les chiffres montrent que ces trois pays jouent un rôle moteur dans les échanges internationaux. Si les pays de la Triade (Amérique du Nord, Europe occidentale, Japon) ont pendant longtemps dominé le commerce mondial, il convient de souligner la participation grandissante des pays émergents, notamment de la Chine. Cette tendance s'explique par l'ouverture croissante de ces pays et la compétitivité des entreprises qui y sont implantées, surtout en termes de prix, et par l'importance de la demande locale, renforcée par l'accroissement de la consommation des nouvelles classes moyennes. Elle reflète aussi les délocalisations des unités de production dans les pays émergents (voir chapitre 8, section 2.3) dont les produits fabriqués sont exportés vers d'autres pays, et le ralentissement de la demande dans les pays de la Triade, particulièrement touchés par la crise.

**Tableau 6.2 :** Les vingt premiers pays exportateurs dans le monde en 2009  
(valeurs en milliards de dollars US)

Pays	Valeur des exportations	Pourcentage des exportations mondiales
Chine	1 202	9,6 %
Allemagne	1 121	9 %
États-Unis	1 057	8,5 %
Japon	581	4,7 %
Pays-Bas	499	4 %
France	475	3,8 %
Italie	405	3,2 %
Belgique	370	3 %
République de Corée	364	2,9 %
Royaume-Uni	351	2,8 %
Hong Kong, Chine	330	2,6 %
Canada	316	2,5 %
Fédération de Russie	304	2,4 %
Singapour	270	2,2 %
Mexique	230	1,8 %
Espagne	218	1,7 %
Taipei chinois	204	1,6 %
Arabie saoudite	189	1,5 %
Émirats arabes unis	175	1,4 %
Suisse	173	1,4 %
Autres pays	3 627	29,4 %
<b>TOTAL</b>	<b>12 461</b>	<b>100 %</b>

Source : À partir des chiffres fournis par l'OMC (2010), p. 30

**Tableau 6.3 :** Les vingt premiers pays importateurs dans le monde en 2009  
(valeurs en milliards de dollars US)

Pays	Valeur des importations	Pourcentage des importations mondiales
États-Unis	1 604	12,7 %
Chine	1 006	8 %
Allemagne	931	7,4 %
France	551	4,4 %
Japon	551	4,4 %
Royaume-Uni	480	3,8 %
Pays-Bas	446	3,5 %
Italie	410	3,2 %
Hong Kong, Chine	353	2,8 %
Belgique	351	2,8 %
Canada	330	2,6 %
République de Corée	323	2,6 %
Espagne	290	2,3 %
Singapour	246	1,9 %
Inde	244	1,9 %
Mexique	242	1,9 %
Fédération de Russie	192	1,5 %
Taipei chinois	175	1,4 %
Australie	165	1,3 %
Suisse	156	1,2 %
Autres pays	3 601	28,4 %
TOTAL	12 647	100 %

Source : À partir des chiffres fournis par l'OMC (2010), p. 30

### 2.2.2. Les investissements directs à l'étranger

Les investissements directs à l'étranger ont, après avoir connu des périodes de hausse (entre le milieu des années 1980 et l'année 2000 ; entre 2005 et 2008), avec un record historique atteint en 2007, et de baisse (entre 2000 et 2005), diminué de 14,9 % en 2008. Ce recul concerne notamment les fusions et acquisitions, dont la valeur a chuté de 34,7 % entre 2007 et 2008. En 2009, les IDE connaissent un repli significatif de 42,9 %, qui, cette fois encore, touche plus particulièrement les fusions et acquisitions, dont la valeur a reculé de 64,7 %. Le ralentissement concerne surtout les pays développés, mais également les pays en

développement, y compris les marchés émergents, bien que leur part dans le stock mondial d'IDE ne cesse de croître. En 2009, 25,4 % des IDE proviennent des pays en développement et 49,2 % leur sont destinés. Le tableau 6.4 montre que les États-Unis occupent la première place des pays investisseurs dans le monde en 2009 (22,5 % des sorties d'IDE), devant la France (13,4 %) et le Japon (6,8 %). Les États-Unis (11,7 % des entrées d'IDE) figurent au premier rang des pays qui ont accueilli des IDE en 2009 (voir tableau 6.5), suivis de la Chine (8,5 %) et de la France (5,4 %). Il est intéressant de noter que les États-Unis figurent au premier rang des investisseurs internationaux depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, même si leur suprématie s'efface (jusqu'au début des années 1970, le pays réalise près de la moitié des IDE), d'abord au profit des autres pays de la Triade, et plus récemment au profit des marchés émergents. Aujourd'hui, la Chine et la Fédération de Russie figurent parmi les dix premiers pays investisseurs dans le monde, ce qui reflète l'importance grandissante de leurs entreprises qui cherchent actuellement à renforcer leurs positions sur les marchés internationaux, y compris dans les pays développés. Les pays émergents accueillent désormais une proportion significative des IDE, et on peut notamment remarquer la présence des quatre pays BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine) dans le classement des vingt premiers pays d'accueil en matière d'IDE. Les chiffres présentés reflètent les investissements importants effectués par les firmes multinationales dans ces pays qui sont devenus des marchés prioritaires pour un certain nombre d'entre elles.

**Tableau 6.4 :** Les vingt premiers pays investisseurs dans le monde en 2009  
(valeurs en milliards de dollars US)

Pays	Valeur des IDE	Pourcentage des sorties d'IDE
États-Unis	248,1	22,5 %
France	147,2	13,4 %
Japon	74,7	6,8 %
Allemagne	62,7	5,7 %
Hong Kong, Chine	52,3	4,8 %
Chine	48	4,4 %
Fédération de Russie	46,1	4,2 %
Italie	43,9	4 %
Canada	38,8	3,5 %
Norvège	34,2	3,1 %
Suède	30,3	2,8 %
Îles Vierges britanniques	26,5	2,4 %
Irlande	20,8	1,9 %
Royaume-Uni	18,5	1,7 %
Australie	18,4	1,7 %
Pays-Bas	17,8	1,6 %

Pays	Valeur des IDE	Pourcentage des sorties d'IDE
Espagne	16,3	1,5 %
Danemark	15,8	1,4 %
Suisse	15,5	1,4 %
Luxembourg	15	1,4 %
Autres pays	110,1	9,8 %
TOTAL	1 101	100 %

Source : À partir des chiffres fournis par la CNUCED (2010), p. 167-171

**Tableau 6.5 :** Les vingt premiers pays d'accueil des IDE dans le monde en 2009  
(valeurs en milliards de dollars US)

Pays	Valeur des IDE	Pourcentage des entrées d'IDE
États-Unis	129,9	11,7 %
Chine	95	8,5 %
France	59,6	5,4 %
Hong Kong, Chine	48,4	4,3 %
Royaume-Uni	45,7	4,1 %
Fédération de Russie	38,7	3,5 %
Allemagne	35,6	3,2 %
Arabie saoudite	35,5	3,2 %
Inde	34,6	3,1 %
Belgique	33,8	3 %
Italie	30,5	2,7 %
Luxembourg	27,3	2,5 %
Pays-Bas	26,9	2,4 %
Brésil	25,9	2,3 %
Îles Vierges britanniques	25,3	2,3 %
Irlande	25	2,2 %
Australie	22,6	2 %
Canada	18,7	1,7 %
Singapour	16,8	1,5 %
Espagne	15	1,3 %
Autres pays	323,2	29,4 %
TOTAL	1 114	100 %

Source : À partir des chiffres fournis par la CNUCED (2010), p. 167-171

La crise économique et financière de 2008 a considérablement ralenti les projets d'expansion internationale des entreprises. En 2010, les flux mondiaux d'IDE n'ont augmenté que de 1 %, mais ce chiffre reflète des tendances contrastées : si les créations *ex-nihilo* de filiales ont considérablement diminué, les fusions-acquisitions internationales ont augmenté de 37 %. Pour la première fois, les flux d'IDE à destination des pays en développement (53 %) dépassent ceux destinés aux pays développés (47 %). La reprise en matière d'investissements qui se dessine semble concerner en premier lieu les pays émergents, et notamment les pays asiatiques et ceux d'Amérique latine. Si les spécialistes prévoient un accroissement des investissements internationaux, une reprise significative dépendra de la stabilité de la croissance économique et de la reprise des IDE dans les pays développés<sup>16</sup>.

## Conclusion

Pour conquérir de nouveaux marchés, les entreprises sont amenées à choisir des modes d'entrée appropriés. Ces choix ne sont jamais définitifs, dans la mesure où les modalités initialement sélectionnées sont susceptibles d'évoluer dans le temps, selon les objectifs de l'entreprise et les spécificités des marchés concernés. Si, dans le passé, la plupart des entreprises ont choisi une approche incrémentale pour se développer sur les marchés internationaux, un nombre croissant d'entre elles cherche désormais à accélérer leur expansion internationale, afin d'acquérir des positions dominantes sur le marché mondial. En effet, le « *just in time* » paraît essentiel dans l'approche des marchés étrangers et le fait d'arriver avant les concurrents peut permettre de contribuer à la structuration des marchés. Aujourd'hui, le paysage concurrentiel a profondément changé et les entreprises qui exportent, nouent des coopérations internationales et établissent des filiales à l'étranger proviennent des pays développés, mais aussi des pays en développement, notamment des marchés émergents. Le nombre d'acteurs présents sur « la scène mondiale » a considérablement augmenté. Précisons toutefois que les performances atteintes par le biais des différents modes d'entrée restent contrastées et dépendent *in fine* des structures organisationnelles mises en place (voir chapitre 7) et de la gestion des opérations internationales (voir chapitre 8).

## Résumé

Ce chapitre porte sur la mise en place des stratégies d'internationalisation. Les différents modes d'entrée sur les marchés étrangers sont présentés : activités d'exportation, coopération avec les partenaires étrangers, filiales étrangères contrôlées par l'entreprise. Plusieurs modèles permettent d'expliquer le choix des modes d'entrée : le modèle d'Uppsala, la théorie éclectique de la firme multinationale, le modèle « *born globals* » et la matrice d'évaluation. Les statistiques récentes témoignent de la diversification croissante des pays qui participent au mouvement d'internationalisation.