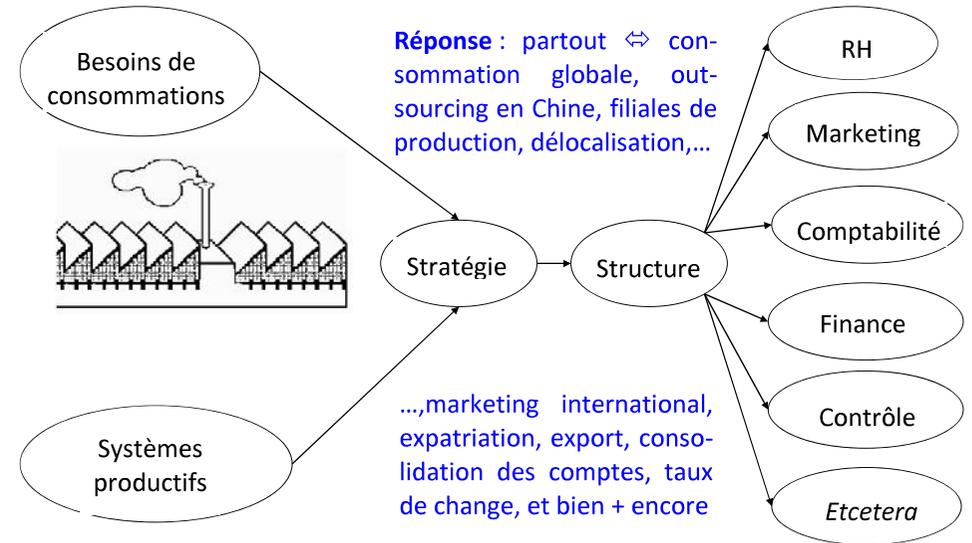


## Plan

- Où est-ce que le management s'internationalise ?
- Pourquoi les entreprises globalisent ?
- La tension global – local
- Stades d'internationalisation et typologie
- Principaux modes d'entrée sur un marché étranger



## 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

|   |   |
|---|---|
| <p><b>La recherche de ressources rares:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ressources naturelles rares (pétrole, minerais, matières premières, bananes, ...)</li> <li>- ressources humaines à compétences rares</li> <li>- composants intermédiaires</li> </ul> | <p><b>Besoin d'efficience</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Economies d'échelles</li> <li>- Bas coûts → main-d'œuvre peu cher</li> <li>- Diminution des coûts du transport, plus près des marchés</li> </ul> |
| <p><b>Développement de marchés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- développement export par des bureaux représentatifs</li> <li>- développement de marchés par des filiales de commercialisation</li> </ul>  | <p><b>Raisons stratégiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fusion et acquisitions</li> <li>- Apprentissage de nouveaux pays</li> </ul>   |

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

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

**Facteur économique** : la division du travail

**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, ....)

5

## Est-ce que tout se globalise ? ⇔ Tension global -local

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

### Globalisation <sup>+++</sup>

- Economies d'échelles ⇔ usines produisent pour le monde entier
- Barrières au commerce international disparaissent
- NTIC
- Coûts de transport baissent
- Convergence des besoins des consommateurs
- Marques globales

### Localisation <sup>+++</sup>

- Différences culturelles
- Contraintes locales
- Résistances légales nationales
- Lenteurs
- Manque de flexibilité et de réactivité

6

## Tension global -local

**Intégration globale** : management centralisé au siège des activités mondialement dispersé

**Réactivité locale** : décisions d'engager des ressources de manière autonome (décentralisée) par une filiale à l'étranger en réponse principalement aux exigences locales de la concurrence, consommateurs, administration...

7

## Prahalad et Doz

### Pressions globales

- Clients globaux
- Concurrence mondiale
- Niveau d'investissement élevé
- Niveau technologique de la production
- Pression sur la réduction des coûts
- Consommation universelle
- Localisation des matières premières

### Pression locales

- Consommateurs avec des goûts locaux
- Distribution
- Exigences administratives locales

8

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

### Globalisation <sup>+++</sup>

- Economies d'échelles ⇔ usines produisent pour le monde entier
- Barrières au commerce international disparaissent
- NTIC
- Coûts de transport baissent
- Convergence des besoins des consommateurs
- Marques globales

### Localisation <sup>+++</sup>

- Différences culturelles
- Contraintes locales
- Résistances légales nationales
- Lenteurs
- Manque de flexibilité et de réactivité

## Les stades de l'internationalisation

- Stade 0 : Pas d'export
- Stade 1 : Intermédiaire à l'étranger
- Stade 2 : Agent à l'étranger
- Stade 3 : Antenne à l'étranger
- Stade 4 : Filiale commerciale à l'étranger
- Stade 5 : Assemblage / outsourcing à l'étranger
- Stade 6 : Filiale de production à l'étranger
- Stade 7 : Filiales commerciales et production dans plusieurs pays
- Stade 8 : L'entreprise devient mondiale/global

## Les stades de l'internationalisation selon les ventes à l'étranger

- - de 5% : export sporadique, par hasard, non-structuré
- 5 – 25 % : export régulier
- 25-33% : l'entreprise se structure à l'international, en partant du pays d'origine (divisions internationales)
- + 33% : entreprises multinationales ; international > national
- + 66% : entreprises globales, sans nationalité

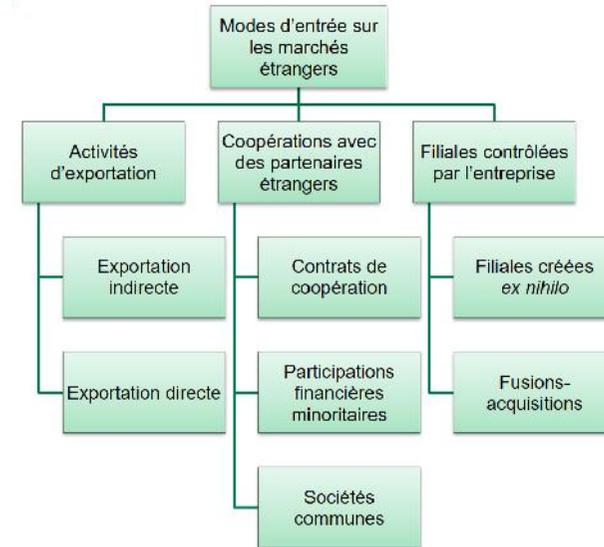
## Typologie des stades d'internationalisation

- L'entreprise **internationale** : export vers quelques pays aux alentours ; quelques agents à l'étranger ; prudence et faible investissement
- L'entreprise **multidomestique** exporte vers de nombreux pays et zones; création d'une division internationale ; adaptation locales ; parfois une production locale
- L'entreprise **multinationale** : est de grande dimension implantée dans de nombreux pays par le biais de filiales, opérant parfois sur une zone géographique précise (Asie, Amérique Latine)
- L'entreprise **transnationale** : c'est une entreprise multinationale qui n'a (presque) plus d'activité dans son pays d'origine ; elle mélange efficacité globale et réactivité locale
- L'entreprise **globale** : marché-monde, standardisation du produit, marketing, procédures à la recherche d'efficacité globale

## Mode d'entrée sur les marchés étrangers ciblés

- Plusieurs choix possibles; parfois complémentaire et concomitants
- Le mode d'entrée détermine ensuite l'organisation, RH et procès

## Aperçu synthétique des modes d'entrée



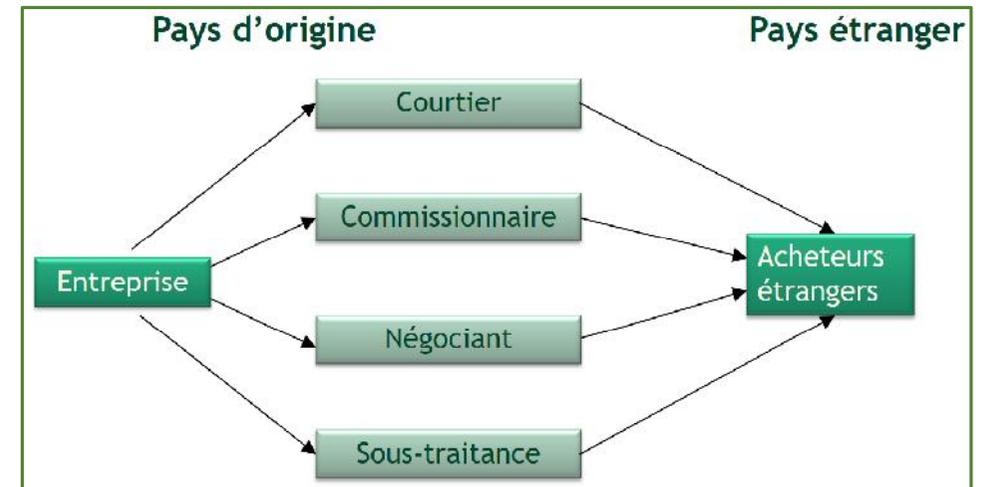
## Activités d'exportation

### Etapes d'exportation

- Prise de conscience d'une possible exportation ⇔ pourquoi pas?
- Export non sollicité, séminaires, salons, ...
- Comment pourrions-nous exporter ?
- Premier essai : explorer les marchés internationaux; études de faisabilité
- Évaluation des premières expériences d'exportation
- Extension des activités d'exportation vers d'autres pays; souvent à proximité.
- Début d'une véritable stratégie d'exportation ⇔ export > 20% des ventes; pays plus éloignés, RH adaptée

## Export indirect

⇔ Intermédiaire dans le pays d'origine



### Courtier

- Commerçant indépendant, dans le pays d'origine de l'exportateur
- Le courtier rapproche des acheteurs et vendeurs
- Il ne participe pas au contrat d'export
- Il ne manipule pas les produits
- Il reçoit une commission (environ 5%) par le principal (exportateur)
- Souvent des matières premières en grosses quantités

### Commissionnaire

- Intermédiaire, souvent dans le pays d'origine de l'exportateur
- Prospection, vente, expédition, formalités administratives, facturation
- Expertise dans des pays lointains et des zones géographiques
- Facile pour l'exportateur

17

### Négociant

- Achat de la marchandise et revente pour son compte
- Marge du négociant = prix de vente – prix d'achat
- Entière responsabilité du produit sur les marchés étrangers

### Export management company or export houses

- Agit en tant que « département export » pour un ensemble de PME
- Reçoit des commissions sur ventes
- Prend en charge les formalités d'export et le transport
- Coûts de transport réduits ; économies d'échelle grâce à des expéditions importantes et regroupées
- Bonne connaissance des marchés étrangers et pratiques locales
- Les PME exportatrices bénéficient d'une large visibilité sur les marchés étrangers

18

### Portage (Piggyback )

- Une PME exportatrice inexpérimentée (la PME candidate ou *rider*)
- Un porteur : une grande entreprise ayant de l'export direct avec des circuits de distribution établis, des réseaux, et de l'expérience
- Portage = le porteur exporte les marchandises de la PME, en même temps que les leurs, dans ses propres circuits
- Commission pour la mise en contact ;
- Entreprises non liées, non compétitives et/ou complémentaires
- Faible risque et faible investissement pour la PME candidate
- Meilleure utilisation des réseaux d'exportation pour le porteur

19

### L'exportation indirecte est appropriée pour les entreprises:

- Avec des objectifs d'expansion internationale limités
- Avec peu de ressources à consacrer à l'expansion internationale
- Qui veulent tester des marchés avant de s'engager

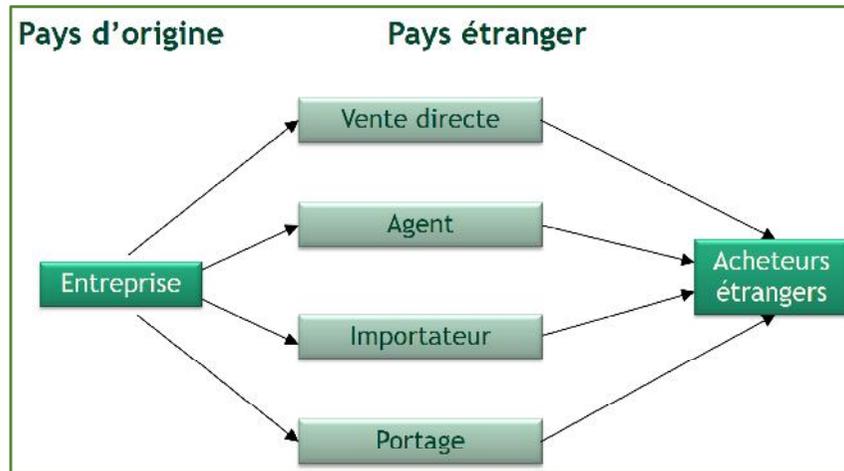
### Risques liés à l'exportation indirecte

- Peu de contrôle sur l'exportation et le marketing international
- Les prix sont plus élevés (commission et marges intermédiaires)
- L'intermédiaire exportateur pourrait limiter ses efforts
- Pas de gain d'expérience pour la PME dans l'expansion internationale

20

### Export direct

⇔ Clients en direct ou intermédiaire dans le pays d'export



### Vente directe

- Pas d'intermédiaire
- Pas de filiales à l'étranger
- Parfois un bureau de représentation : prospection et contacts
- B2B
- Internet → e-commerce ; la désintermédiation

### Agents dans le pays d'export

- Commerçant indépendant, mandaté et représentant
- Exclusivité, multi-carte
- Mise en contact ; commissionné

### Importateur dans le pays d'export

- Entreprise indépendante
- Achat-revente dans le pays d'export
- Marge : prix de vente - prix d'achat

| Importateur-Distributeur   | Agents, représentant   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Devient propriétaire des marchandises</li> <li>• Marge : vente- achat</li> <li>• Financement des stocks</li> <li>• Accepte les risques</li> <li>• Services après vente</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contacts intermédiaires</li> <li>• Commission payée par l'exportateur</li> <li>• Risques et finance chez l'exportateur</li> <li>• Pas de service après-vente</li> </ul> |

### Coopérations inter-entreprises internationales

- Coopération inter-firme, 2 entreprises dans 2 pays différents
- Pas de nouvelle entité juridique partagé
- Mise en commun partiel de ressources (finance, RH, brevets ...)
- Objet de coopération défini
- Parfois limité dans le temps (ex : projets de construction)
- Partage de coûts
- Partage de risque
- Parfois conflictuel

### Licence

Une entreprise (*Licensor*) accorde le droit d'exploitation d'une technique (brevet, procédé, modèle) ou d'une image (logo) à une autre entreprise (*Licensee*) dans un espace géographique limité

- *Licensor* = grande entreprise, multinationale
- *Licensee* = entreprise locale ou autre entreprise multinationale

| Avantages licencing   | Inconvénients   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Test d'un marché étranger sans investissement</li> <li>• Revenus supplémentaires, sans efforts</li> <li>• Risque réduit</li> <li>• Protection contre le vol de propriété intellectuelle</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le marketing international est transféré chez le <i>licensee</i></li> <li>• Peu d'accumulation d'expérience sur des marchés étrangers</li> </ul> |



### Franchise

- Un franchiseur international accorde à un franchisé local le droit de faire des affaires d'une manière spécifiée ⇔ en utilisant un nom, des produits, des techniques de marketing, une image de marque, une approche commerciale.
- Le franchisé est responsable pour l'installation (magasin, bureau) localement et prend en charge les charges d'exploitation (RH, frais)
- Le franchisé paye une *royalty* (redevance) au franchiseur, en %CA
- Développement rapide pour le franchiseur sur des marchés étrangers, sans investissements lourds
- Risque réduit avec un concept éprouvé, pour le franchisé
- Sous-franchise sur les grands marchés



### Investissements directs à l'étranger

Des investissements en provenance d'un pays d'origine pour acquérir des usines, de l'équipement ou d'autres actifs dans un pays étranger, dans un objectif de produire, vendre et concurrencer localement.

#### La Joint-venture (co-entreprise) internationale

- Deux entreprises indépendantes créent une nouvelle entreprise commune, de droit local dans le pays d'accueil
- Les partenaires ont l'intention de partager la gestion de la coentreprise;
- Les partenaires détiennent des actions ou parts du capital, qui déterminent les droits de vote au conseil d'administration de la JV

### Trois principaux types d'IJV

- Joint-ventures majoritaires ⇔ partenaire étranger > 50% du capital
- Les co-entreprises 50/50
- Joint-ventures minoritaires ⇔ partenaire étranger < 50% du capital

### Avantages des IJV

- Risques partagés
- Apprentissage et accumulation d'expérience dans de nouveaux pays
- Synergies entre partenaires JV ⇔
  - Partenaire local: connaissance du marché, du réseau de distribution, des RH bon marché, des matières premières et composants
  - Partenaire étranger : marques, technologie, savoir-faire
- Parfois, les IJV sont le seul moyen d'entrer dans un pays

### Inconvénients des IJV

- Les partenaires partagent les bénéfices.
- Coûts de contrôle et de coordination élevés
- Conflits potentiels entre partenaires.
- Les entreprises locales pourraient prendre leur indépendance

### Filiale 100% :

Des investissements en provenance d'un pays d'origine pour acquérir des usines, de l'équipement ou d'autres actifs dans un autre pays, afin d'y produire, vendre et d'entrer en compétition localement

- L'entreprise étrangère détient 100% du capital d'une entreprise locale
- Investissement *Greenfield*: démarrage de nouvelles opérations
- Fusion et acquisition d'une entreprise existante
- Filiales de production (usines), filiale commerciale

| Avantages WOS à l'étranger   | Inconvénients WOS   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrôle des opérations</li> <li>• Pas de conflits avec les partenaires locaux</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte mobilisation des ressources et des compétences</li> <li>• Risques élevés</li> <li>• Coûteux</li> </ul> |

## Fondements théoriques sur le mode d'entrée

### L'internationalisation incrémentale (modèle Uppsala)

- Les entreprises qui s'internationalisent sont confrontées à un manque de ressources et de connaissances concernant les marchés étrangers
- ⇨ lié à la distance psychique, les différences de langue, de culture, de systèmes politiques, de niveaux d'éducation et développement industriel
- Les PME développent progressivement des activités internationales
  1. Activités d'exportation irrégulières;
  2. Exportation via un agent indépendant;
  3. Implantation d'une filiale de ventes à l'étranger;
  4. Implantation d'une filiale de production à l'étranger.

L'engagement des ressources se fait de manière graduelle et incrémentale sur la base de l'information et d'expériences acquises.

## Coûts de transaction et le modèle OLI

### Externalisation (agents indépendants) *versus* intégration (filiale)

Deux formes extrêmes d'organisation de la production et vente :

1. La production et distribution sont découpées en tâches élémentaires et externalisé à des entreprises indépendantes; La spécialisation des tâches conduit à l'excellence et minimise les coûts de production, mais aussi un nombre élevé de contrats
2. La production et la distribution sont organisées au sein d'une seule entreprise intégrée ; des filiales détenues à l'étranger; les échanges se déroulent en interne dans l'entreprise ⇨ "intégration verticale"

La théorie des « coûts de transaction » internes (contrôle et coordination) et externes (contrats) explique les choix des entreprises

## La théorie OLI

- « O » = *Ownership advantages* : c'est l'avantage concurrentiel que possède une entreprise, de manière durable, qui lui permet de vendre sur un marché étranger ;
- « L » = *Location advantages* : les avantages qu'offre un pays à une entreprise, qui lui permet (ou est nécessaire) d'exploiter son avantage concurrentiel (main-d'oeuvre, matière première, transport)
- « I » = *Internalization advantages* : selon la théorie des coûts de transactions, ce sont les raisons qui poussent une entreprise à établir une filiale à l'étranger (internaliser et non externaliser)



### Born-Globals

- Phénomène récent
- Jeunes entreprises qui s'internationalisent rapidement, très tôt, parfois dès leur création
- Ces entreprises, qui sont souvent des PME, atteignent très vite un degré élevé d'internationalisation, en combinant différents modes d'entrée.
- Parfois sans expérience préalable dans les pays.
- Ignorent les étapes du modèle incrémental, d'Uppsala
- Souvent des start-up basés sur des technologies Internet

### Les investissements directs à l'étranger inversés

- Investissement directs à l'étranger, en provenance de pays émergents (Chine, Inde, Russie) dans des pays développés
- Sans réels avantages OLI
- Théorie LLL : « link, leverage, learning »
- Théorie du springboard (Tremplin)
- Dans le cas chinois : financement directs/indirects de l'administration chinoise

### Facteurs qui influencent le choix d'un mode d'entrée

| FACTEURS D'ÉVALUATION \ MODES D'ENTRÉE  | Export  | Coopérations | Filiales à l'étranger |
|---|---|--------------|-----------------------|
|   | <b>Facteurs internes :</b> <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> |              |                       |
| <b>Facteurs externes :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Macroenvironnement (PESTEL)</li> <li>• Offre et demande</li> <li>• Distance entre pays</li> </ul> |   |              |                       |

|                         |      | Ownership   |  |
|-------------------------|------|---|--|
|                         |      | None or limited control   | Full or absolute control   |
| Intensity of Investment | High | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Joint venture with minority, equal or non-absolute position</li> <li>■ Consortium partner</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wholly-owned subsidiary by greenfield investment</li> <li>■ Full or dominant acquisition</li> <li>■ Joint venture with absolute majority (<i>above 66 %</i>)</li> </ul> |
|                         | Low  | <u>Arm's-length agreements</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Distributor</li> <li>■ Licensing</li> <li>■ Agent</li> <li>■ Representative</li> <li>■ Franchisee</li> <li>■ Correspondent</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Regional headquarters</li> <li>■ Marketing subsidiary</li> <li>■ Procurement office</li> <li>■ Representative office</li> <li>■ Technical observatory</li> </ul>        |

