





# Globalisation et stratégies internationales

La globalisation, ou mondialisation, désigne un phénomène économique et social caractérisé avant tout par le développement des échanges internationaux : échanges de biens et services, flux d'investissement, d'information, flux migratoires. Ce phénomène tend à accroître l'interdépendance économique entre les pays et les régions et provoque une plus grande intégration des économies sur le plan mondial.

La globalisation rend caduque une conception purement domestique de la stratégie d'entreprise, tant pour les PME que pour les grandes entreprises. Les PME sont désormais affectées par la concurrence internationale mais peuvent également profiter des opportunités offertes par les débouchés à l'étranger. Les multinationales sont les principaux agents de la mondialisation : un tiers environ du commerce mondial est en fait un commerce intra-entreprise, c'est-à-dire constitué d'échanges entre filiales d'un même groupe. Certaines entreprises subissent la mondialisation comme une contrainte qui affecte leur position acquise sur un marché domestique autrefois protégé. D'autres ont une attitude proactive et reconfigurent leurs activités de manière à tirer parti de la globalisation, par exemple en se spécialisant pour mieux affronter la concurrence mondiale et tenter de devenir le leader d'un domaine d'activité précis.

Dans ce chapitre nous examinerons d'abord les forces qui poussent vers la globalisation puis nous analyserons leur impact sur la dynamique de la concurrence. Nous étudierons ensuite les stratégies qui permettent aux entreprises de se forger un avantage concurrentiel dans un contexte de concurrence mondialisée, notamment en reconfigurant leur chaîne de valeur et en adaptant leur organisation. Enfin, nous nous interrogerons sur l'avantage dont semblent disposer certains pays et le succès de leurs entreprises dans la concurrence mondiale. ■

## Sommaire

### 1 Les moteurs de la globalisation

### 2 La structure de la concurrence au niveau international : industries « multidomestiques » et industries « globales »

### 3 Les modes d'internationalisation

### 4 Les stratégies internationales

# 5 L'organisation des entreprises et la concurrence internationale



# 1 Les moteurs de la globalisation

---

La globalisation n'est pas un phénomène récent. Dans l'Antiquité, les marchandises circulaient d'un bout à l'autre de la Méditerranée et même au-delà, comme l'attestent les vestiges des nombreux comptoirs phéniciens découverts tant au Proche-Orient que sur la côte atlantique du Maroc. On a retrouvé des monnaies romaines jusque dans ce qui est devenu le Vietnam aujourd'hui, preuve que des échanges avaient lieu entre l'Empire romain et l'Extrême-Orient. Au Moyen Âge, la route de la soie faisait transiter des marchandises sur des milliers de kilomètres, les acheminant de la Chine au Moyen-Orient, puis de là jusqu'en Europe. Plus tard, la Compagnie des Indes orientales, qui organisait le commerce entre ce qui allait devenir l'Empire britannique et la Grande-Bretagne, peut être considérée comme l'une des toutes premières entreprises multinationales. Et beaucoup des grandes entreprises multinationales comme Unilever, Shell, Procter & Gamble, Ford, Philips, General Motors, General Electric, etc. ont entamé leur expansion internationale dès les années 1930.

Si l'on ne parle véritablement de « globalisation » que depuis le début des années 1980, c'est parce que le phénomène s'est accéléré et amplifié au cours des trente dernières années. Depuis 1975, la croissance du commerce international a été environ deux fois plus rapide que la croissance de l'économie dans son ensemble, alors même que les investissements directs à l'étranger ont eux-mêmes crû deux fois plus vite que les échanges internationaux de biens et de services.

## 1.1 Le développement du libre-échange

La diffusion progressive des théories économiques libérales à partir de la fin des années 1970, symbolisée par l'arrivée au pouvoir de Margaret Thatcher au Royaume-Uni (1979) puis de Ronald Reagan aux États-Unis (1980), a conduit à un démantèlement progressif des barrières douanières entre pays développés. La fin du communisme en Europe de l'Est a ensuite fait basculer tout un ensemble de pays, auparavant largement isolés du reste de l'économie mondiale, dans cet univers de libre-échange. Enfin, de nombreux pays émergents, comme la Chine, l'Inde, le Brésil, l'Indonésie, le Mexique, etc., autrefois adeptes d'un protectionnisme assumé, ont, à des degrés divers, évolué vers une bien plus grande ouverture au commerce international et aux investissements en provenance de l'étranger.

Ces transformations se sont accompagnées de la mise en place d'institutions chargées de réglementer les échanges internationaux, soit au niveau régional, soit au niveau mondial. Sur le plan régional, des institutions comme la Communauté économique européenne (**CEE**), l'**ALENA** (Accord de libre-échange nord-américain, en anglais **NAFTA**, North American Free Trade Association), le **Mercosur** réunissant les pays du cône sud de l'Amérique latine, l'**ASEAN** (Association of South East Asian Nations) ont contribué à l'essor du libre-échange.

L'Organisation mondiale du commerce (**OMC**, en anglais WTO, World Trade Organisation), quant à elle, a été créée en 1995 pour limiter les entraves au commerce international, garantir un traitement identique des firmes étrangères et des firmes locales par les États signataires et, plus généralement, promouvoir le libre-échange.

De fait, la grande majorité des habitants de la planète vit désormais sous un régime de relatif libre-échange. Cette évolution a ouvert, en quelques années, de nombreux marchés et a ainsi créé d'immenses opportunités d'expansion pour toutes les entreprises des pays concernés, mais a aussi permis l'arrivée de nouveaux concurrents sur des marchés où les entreprises locales jouissaient auparavant d'une certaine protection.

## **1.2 Le développement des moyens de transport et de communication**

Les progrès en matière de transport et de communication ont amélioré l'efficacité des échanges internationaux, tout en réduisant leur coût dans des proportions significatives. Il est désormais possible de concevoir un vêtement en Europe ou en Amérique du Nord, faire instantanément parvenir les spécifications à un fournisseur en Chine, en Tunisie ou à l'île Maurice, faire fabriquer les quantités voulues et livrer la marchandise en quelques jours aux points de vente disséminés aux quatre coins de la planète.

Les entreprises peuvent ainsi localiser leurs diverses activités là où les conditions de production sont optimales : R&D aux États-Unis, fabrication de composants sophistiqués en Irlande, production de sous-ensembles en Chine et assemblage final au Mexique, par exemple. La facilité des communications et des déplacements, même si elle n'a pas totalement éliminé les effets de la distance géographique<sup>1</sup>, a rendu plus aisé le management d'activités dispersées et a diminué les coûts associés à cette dispersion.

## **1.3 L'homogénéisation de la demande**

L'expansion internationale des entreprises a été facilitée par une certaine homogénéisation de la demande à travers le monde. Même si des différences notables subsistent, les préférences des consommateurs dans de nombreux domaines comme par exemple les équipements de confort ou de loisirs (électroménager, électronique grand public, etc.), les habitudes en matière d'habillement et même les habitudes alimentaires se sont considérablement rapprochées au cours des trois dernières décennies. Ce rapprochement a été provoqué par la multiplication des voyages et déplacements mettant en contact des populations qui auparavant ne se rencontraient quasiment jamais, par la diffusion de la télévision et du cinéma et, à travers elle, de programmes qui véhiculent un modèle culturel, et donc de consommation, dominant.

Cette homogénéisation de la demande a été accentuée par l'expansion des entreprises multinationales qui ont diffusé leurs produits et services partout où ceux-ci pouvaient trouver des débouchés. Beaucoup de consommateurs abandonnent leurs préférences locales traditionnelles lorsqu'apparaît un produit ou un service nouveau de qualité à un prix attractif.

Mais cela ne veut pas dire que les spécificités locales sont vouées à disparaître – en particulier dans les secteurs d’activités liés à la culture, à la langue, aux comportements, etc. – et donc que l’on ne puisse pas bâtir des stratégies fondées sur ces spécificités.

## 1.4 L’accroissement des économies d’échelle

Dans de nombreux secteurs, les économies d’échelle s’accroissent de manière significative. Le phénomène s’est accéléré depuis les années 1960 en raison des dépenses croissantes de R&D et de l’automatisation croissante de la production dans un grand nombre de secteurs. Dans la pharmacie par exemple, on considère qu’en R&D, un investissement supérieur à 1 milliard d’euros est désormais nécessaire pour mettre sur le marché un nouveau médicament. Cette augmentation des coûts fixes de R&D et de production pousse donc les entreprises à accroître les volumes vendus, notamment en recherchant des débouchés à l’étranger. Les entreprises locales qui ne bénéficient pas d’une présence internationale étendue souffrent de coûts plus élevés, ou sont condamnées à réduire leurs coûts de R&D.

Dans l’automobile, la plupart des concurrents locaux ont ainsi soit disparu, soit été absorbés par des rivaux de plus grande taille et dotés d’une plus grande couverture internationale. C’est le cas des constructeurs britanniques comme Austin, Morris, Triumph, MG, qui ont progressivement été regroupés dans le groupe Rover, ce dernier finissant lui-même par disparaître faute d’une taille et d’une présence internationale suffisantes. Aujourd’hui Peugeot souffre de sa petite taille et d’une trop faible présence internationale, en particulier dans les pays émergents. Peugeot essaie donc désormais d’être plus présent à l’étranger, notamment en Chine.

La globalisation touche les entreprises de manière différente. Certaines doivent, presque du jour au lendemain, affronter sur leur marché domestique des concurrents aux coûts très bas ou à la technologie plus avancée. Pour d’autres, la globalisation apporte des opportunités de croissance. Pour expliquer ce contraste, il faut comprendre que tous les secteurs ne sont pas affectés par la globalisation de manière uniforme.

## MINI-CAS d’entreprise



### L’émergence des multinationales chinoises

Longtemps cantonnée dans le rôle d’« usine du monde », la Chine s’est réveillée dans les années 1980-1990. Les entreprises chinoises ne sont plus seulement des sous-traitants pour les groupes étrangers en mal de délocalisation de leurs activités à fort contenu de main-d’œuvre ; de plus en plus de groupes chinois mettent désormais en œuvre des technologies avancées et développent des produits sophistiqués. Et les grands groupes chinois se sont engagés dans une stratégie d’expansion internationale, n’hésitant pas à faire de grosses acquisitions pour accélérer ce processus. Le mouvement a connu une accélération spectaculaire après l’entrée de la Chine dans l’OMC en 2001. Haier, CNPC (China National

Petroleum Corporation), Lenovo, Huawei ou SAIC (Shanghai Automotive Industry Corporation) font partie de ces groupes emblématiques de la transformation de l'économie chinoise.

### • **China National Petroleum Corporation (CNPC)**

CNPC est une entreprise d'État fondée en 1988. C'est la dixième compagnie pétrolière dans le monde. Si l'on tient compte de sa filiale PetroChina, CNPC était la deuxième entreprise du monde par l'importance de ses effectifs en 2006. Dans le domaine du pétrole et du gaz, CNPC a des activités d'exploration, de développement et de production dans 30 pays, notamment en Azerbaïdjan, au Canada, en Indonésie, au Myanmar, en Afrique du Nord, à Oman, au Pérou, en Russie, au Soudan, en Thaïlande, au Turkménistan et au Venezuela. Le premier investissement international de CNPC a été fait au Soudan en 1995 lors de la création d'une filiale commune avec le gouvernement local pour l'exploitation de champs pétroliers soudanais. En 2005, CNPC a fait l'acquisition de la société PetroKazakhstan pour 4,18 milliards de dollars, à l'époque la plus grosse acquisition à l'étranger effectuée par une compagnie chinoise. L'année suivante, CNPC s'est associé au géant russe Rostneft pour l'exploration pétrolière et gazière en Russie puis, par la suite, avec Lukoil pour des projets communs en Asie centrale. En 2007, CNPC a fait d'importants investissements en Irak. Début 2009, CNPC rachetait l'entreprise canadienne Verenex Energy Inc, y compris ses importants actifs en Libye pour 400 millions de dollars.

### • **Haier**

Fondé en 1984, le groupe Haier est le troisième fabricant d'appareils électroménagers dans le monde, et depuis 2009 le premier en gros électroménager avec 7,8 % du marché. Haier produit des réfrigérateurs, congélateurs, climatiseurs, fours à micro-ondes, lave-linge, lave-vaisselle, téléviseurs, téléphones portables et ordinateurs. En 2011, le chiffre d'affaires mondial de Haier s'élevait à 19 milliards d'euros environ, avec des effectifs de 70 000 personnes dans 165 pays. Le processus d'internationalisation a conduit Haier en Indonésie dès 1996, puis aux Philippines, en Malaisie, et en Serbie en 1997. Haier s'est ensuite installé aux États-Unis en 1999 en créant une usine d'appareils électroménagers en Caroline du Sud, et a ouvert un siège social à New York avant de tenter, sans succès, de racheter le géant américain de l'électroménager Maytag. Haier est présent en Europe depuis 2001 grâce à l'acquisition d'une usine de production de réfrigérateurs en Italie près de Padoue. En Inde, Haier a racheté en 2007 la division électroménager d'Anchor Daewoo et son usine de fabrication de réfrigérateurs située à Pune, dans l'État du Maharashtra.

### • **Huawei Technologies**

Huawei Technologies, basé à Shenzhen, a été créé en 1988 dans le giron de l'armée populaire chinoise. C'est l'un des plus importants équipementiers en télécommunications et réseaux dans le monde. Il s'agit d'une société privée dont le capital est entièrement détenu par ses employés. En 2006, Huawei employait 62 000 personnes dans le monde. L'entreprise avait pour clients 31 des 50 plus gros opérateurs de télécoms mondiaux, et près de 70 % de son chiffre d'affaires provenait de marchés hors de Chine. Ses principaux centres de R&D sont situés en Chine, mais aussi en Suède, à Dallas et dans la Silicon Valley

aux États-Unis, à Bangalore en Inde, et en Russie. Huawei Technologies a créé en 2003 une filiale commune avec 3Com pour la fabrication de routeurs et de commutateurs. En 2007, Huawei s'est associé à l'offre du fonds d'investissement Bain Capital sur 3Com pour un montant total de 2,2 milliards de dollars, payés au comptant.

#### • **Lenovo**

Lenovo est une entreprise chinoise de haute technologie qui a racheté l'activité PC d'IBM en 2004. Grâce à cette acquisition, Lenovo est devenu le troisième producteur mondial de PC. Lenovo a symboliquement installé son quartier général à New York. Les principaux centres d'exploitation de l'entreprise sont situés à Pékin, à Paris, dans le Research Triangle Park en Caroline du Nord, et à Singapour. Les principaux centres de recherche sont installés au Japon, en Chine (Beijing, Shanghai et Shenzhen) et aux États-Unis (Raleigh, Caroline du Nord). La fabrication et l'assemblage de PC sont entièrement effectués en Chine dans les usines de Shenzhen, Huiyang, Beijing et Shanghai, mais la production de composants est largement dispersée dans le monde. En 2012, les effectifs mondiaux de l'entreprise dépassaient les 27 000 personnes. L'actionnaire majoritaire du groupe Lenovo est Legend, lui-même contrôlé par l'Académie des sciences chinoises. Lenovo est devenu leader mondial dans le secteur des PC en 2011, devant HP.

#### • **Shanghai Automotive Industry Corporation (SAIC)**

SAIC est l'un des trois premiers constructeurs automobiles chinois. C'est une entreprise publique qui produit des voitures particulières, des camions, des tracteurs, des motos, des bus et des équipements pour l'automobile. SAIC est associé à Volkswagen depuis 1982 dans le cadre du *joint-venture* Shanghai Volkswagen Automotive Company, qui produit des Passat, Touran, Polo, Golf et Santana. SAIC est également partenaire de General Motors dans le cadre d'un autre *joint-venture* 50-50 baptisé Shanghai-GM. Les voitures sont vendues sous les marques Buick, Cadillac, Chevrolet, Opel, Saab et Wuling. En 2004, SAIC a pris le contrôle de SsangYong Motor Company, une entreprise coréenne en difficulté. L'entreprise fabrique à Shanghai et commercialise en Chine la Roewe 750, c'est-à-dire l'ancien modèle Rover 75. Les droits sur ce modèle de voiture ont été acquis par SAIC en 2004 au moment de la faillite du groupe britannique MG Rover, mais, n'ayant pu racheter la marque Rover proprement dite, SAIC a lancé sa propre marque, Roewe. Parallèlement, une autre entreprise chinoise, Nanjing Automobile Group, avait repris la marque MG pour la produire en Chine. En 2007, le gouvernement chinois a incité SAIC et Nanjing Auto à fusionner, créant ainsi le plus grand groupe automobile chinois. ■

Source : Larçon J.P., 2009.

## QUESTIONS >>>>>

**Corrigé en ligne sur [dunod.com](http://dunod.com)**

1. Quel est l'objectif principal que poursuit chacune des entreprises décrites, au travers de sa stratégie internationale ?
2. Quels sont les différents modes d'entrée dans les marchés étrangers utilisés par ces entreprises ?

## 2 La structure de la concurrence au niveau international : industries « multidomestiques » et industries « globales »

---

On peut distinguer les activités en fonction du caractère plus ou moins standardisé de la demande, et donc de l'offre, au niveau international. Dans certains secteurs, les produits et services offerts varient considérablement d'un pays à l'autre alors que dans d'autres secteurs, c'est le même produit ou service qui convient aux quatre coins de la planète. On identifie ainsi deux cas : les industries « multidomestiques » et les industries « globales », beaucoup de secteurs se situant en réalité entre ces deux extrêmes.

### 2.1 Les industries multidomestiques

Une industrie est considérée comme multidomestique lorsque la concurrence se joue essentiellement pays par pays. La position concurrentielle d'une entreprise dans un pays est alors indépendante de sa position dans d'autres pays. La même entreprise peut jouir d'une position forte d'un côté de la frontière et être en position de grande faiblesse, voire totalement absente, de l'autre côté.

Dans une industrie multidomestique, l'avantage concurrentiel est donc spécifique à chaque pays. C'est pourquoi l'expansion internationale dans les secteurs multidomestiques se fait souvent par le biais d'acquisitions : en prenant le contrôle d'une entreprise locale, une multinationale acquiert une marque reconnue localement, un accès aux réseaux de distribution et plus généralement les diverses composantes d'un avantage concurrentiel dans le pays cible.

La presse quotidienne est un exemple de secteur multidomestique : les principaux journaux quotidiens dans un pays – comme *Le Monde*, *Le Figaro* ou *Libération* en France, *El Pais*, *El Mundo* ou *ABC* en Espagne, ou encore *La Stampa* ou le *Corriere della Sera* en Italie – ne cherchent pas à se créer un marché dans les pays voisins. Et, pour s'internationaliser, le groupe espagnol PRISA, propriétaire du journal *El Pais*, a choisi de prendre une participation dans *Le Monde*.

Beaucoup d'autres activités dans les produits de grande consommation ont également un caractère multidomestique très affirmé ; la majorité des produits vendus sont spécifiques à chaque pays et, lorsque sont proposés des produits de même nature, ils le sont avec des formulations différentes, des marques spécifiques, des emballages adaptés...

### 2.2 Les industries globales

Une industrie est dite « globale » lorsque la concurrence dans cette industrie se joue au niveau international. En d'autres termes, c'est la position concurrentielle d'une entreprise au

niveau mondial qui importe plus que celle dans un pays particulier. Dans une industrie globale, une entreprise disposant d'un avantage concurrentiel significatif dans un pays peut aisément se développer dans un autre pays en s'appuyant sur les mêmes leviers. Les moteurs d'avion ou les microprocesseurs sont des activités globales.

Lorsque General Electric, Pratt & Whitney ou Rolls-Royce développent un moteur d'avion compétitif, cet avantage est exploitable auprès de toutes les compagnies aériennes du monde.

De même, la supériorité en termes de coût de ses diverses familles de microprocesseurs a permis à Intel de dominer ses concurrents AMD, Samsung, Texas Instruments ou STMicroelectronics dans le monde.

## 2.3 Les déterminants du caractère global ou multidomestique de l'industrie

Ce qui détermine le caractère plus ou moins global ou multidomestique d'une industrie est l'influence combinée de deux facteurs principaux :

### ► Le besoin d'adaptation au contexte local

Si la nature de l'activité exige que les entreprises adaptent leur offre au contexte local, cela limite l'étendue de ce qu'elles peuvent transférer d'un pays à l'autre lors de leur expansion internationale. Supporter des coûts de transport élevés, surmonter des barrières réglementaires imposées par le pays cible, modifier la conception du produit pour le rendre compatible avec les préférences des clients locaux, créer des réseaux de distribution dans le nouvel environnement local, établir la notoriété d'une marque auprès d'acheteurs qui n'en ont jamais entendu parler, sont autant d'obstacles qui réduisent la portée de l'avantage dont dispose l'entreprise à son arrivée dans un nouveau marché.

Dans les cas extrêmes, l'entreprise est obligée de se réinventer entièrement pour pouvoir opérer dans un nouveau pays. Face aux concurrents locaux, une entreprise multinationale n'a guère d'autre choix que de devenir elle-même « locale » en développant des produits spécifiques pour le marché visé, en implantant sur place des capacités de production, en investissant pour établir la notoriété de sa marque, ou même en promouvant une nouvelle marque mieux adaptée à l'environnement local. L'entreprise est ainsi amenée à recréer localement un avantage concurrentiel.

### ► L'importance des économies d'échelle dans l'industrie

Lorsqu'un secteur se caractérise par des économies d'échelle très importantes, une entreprise déjà dominante dans le secteur arrive dans tout nouveau marché local avec l'avantage de coût que lui confère sa taille mondiale. Face à des concurrents locaux aux volumes de production limités par la taille du marché local, une entreprise multinationale peut s'appuyer sur sa présence dans de nombreux marchés pour investir davantage, notamment en R&D, tout en amortissant ses dépenses sur tous les marchés où elle est présente. Bien sûr, le bénéfice de la taille associé à une présence dans de multiples marchés ne se matérialise que si les produits et services vendus sont suffisamment homogènes pour permettre des économies d'échelle importantes.

Deviennent donc « globaux » les secteurs dans lesquels les économies d'échelle sont importantes et l'emportent sur les besoins d'adaptation ; les secteurs « multidomestiques » sont ceux où les besoins d'adaptation sont très forts et les économies d'échelle trop limitées pour justifier une standardisation de l'offre. Cependant, presque tous les secteurs se caractérisent à la fois par un besoin d'adaptation au contexte local et par des économies d'échelle non négligeables et ne sont donc ni totalement globaux, ni purement multidomestiques, mais se positionnent entre ces deux extrêmes.

## CONTROVERSE

### Le monde se globalise-t-il vraiment ?

Theodore Levitt, professeur de la Harvard Business School, a écrit en 1983 un article prémonitoire, devenu célèbre, intitulé « *The Globalisation of Markets*<sup>1</sup> ». La thèse de l'auteur est qu'un mouvement irréversible vers la globalisation des marchés s'est mis en marche et que plus rien ne peut l'arrêter. Ce mouvement a été mis en branle par le développement technologique : la facilité avec laquelle voyagent désormais les personnes, l'information et les idées aurait créé chez tous les habitants de la planète une soif insatiable pour les produits et services modernes dont, même dans les endroits les plus reculés, tous ont entendu parler.

En standardisant leur offre, les firmes véritablement globales peuvent tirer parti des économies d'échelle pour réduire leurs coûts, offrir des biens plus sophistiqués et à des prix plus faibles, que même les populations à faible pouvoir d'achat pourront s'offrir. Selon Levitt, cette évolution va marginaliser les concurrents locaux ou multinationaux qui gaspillent des ressources à essayer d'adapter leur offre aux différents marchés locaux. Pire encore, les prix très bas des produits standardisés vont faire voler en éclat les préférences locales, les habitudes particulières et les coutumes spécifiques de telle région ou tel groupe de consommateurs, renforçant encore la domination des entreprises globales.

À l'opposé de cette thèse, Susan Douglas et Yoram Wind affirment que cette idée de globalisation est une chimère ou, au mieux, un phénomène limité à quelques secteurs ou marchés particuliers<sup>2</sup>. Tout d'abord, selon eux, la préférence pour des produits standardisés à l'échelle mondiale est l'apanage d'une toute petite minorité de consommateurs qui, quel que soit leur pays d'origine ou de résidence, sont prêts à acheter des montres Rolex, des parfums Dior ou des sacs Vuitton. L'immense majorité de la population mondiale préfère en fait acheter des produits d'usage quotidien correspondant à leurs habitudes et traditions, qui varient donc fortement d'une région à l'autre du monde.

De plus, la thèse sur le caractère inéluctable et universel de la globalisation postule un accroissement significatif et continu des économies d'échelle du fait de l'évolution technologique. Or, constatent Douglas et Wind, les progrès technologiques se traduisent souvent par une réduction des coûts fixes de conception et de production ainsi que par une

plus grande flexibilité dans les processus de production. Dans ces conditions, nul besoin de fabriquer en grande quantité le même produit pour tous ; produire des offres adaptées aux préférences variées de consommateurs très divers ne se traduit pas nécessairement par des niveaux de coûts prohibitifs. Et cela est d'autant plus vrai que dans nombre de secteurs d'activité, les coûts de production ne représentent qu'une part minoritaire du coût total.

Plus récemment, d'autres auteurs se sont joints au débat en insistant sur la nécessité pour les entreprises de s'adapter localement et sur les avantages qui pouvaient être retirés d'une telle adaptation<sup>3</sup>. Ghemawat montre en particulier que pour de nombreuses activités économiques, les flux internationaux ne représentent en général que de 5 % à 15 % de l'activité totale, ce qui semble contredire l'idée d'une globalisation généralisée de toute l'activité économique<sup>4</sup>.

Certains experts vont même jusqu'à prédire que les tensions protectionnistes provoquées par la crise financière internationale de 2008 pourraient entraîner un retour en arrière et une « dé-globalisation » de l'économie mondiale.

---

1 Levitt T., 1983.

2 Douglas S. et Wind Y., 1987.

3 Ghemawat P., 2001, 2003 ; Rigby D.K. et Vishwanath V., 2006.

4 Ghemawat P., 2006.

Il est important de noter que le besoin d'adaptation locale et la possibilité d'une standardisation mondiale évoluent dans le temps. Comme nous l'avons mentionné dans la première partie de ce chapitre, dans la plupart des secteurs d'activité, la demande tend à s'homogénéiser, les réseaux de distribution à se rapprocher, les barrières réglementaires à s'atténuer, et donc les besoins d'adaptation à se réduire.

De plus en plus de consommateurs dans le monde sont désormais disposés à consommer des produits laitiers frais, même dans des pays comme la Chine où la consommation de tels produits était très éloignée des habitudes alimentaires traditionnelles, ce qui ouvre d'intéressantes perspectives d'expansion internationale à des entreprises comme Nestlé ou Danone<sup>2</sup>.

Dans le même temps, l'expansion internationale de Wal-Mart, de Carrefour et des autres grandes enseignes de la distribution réduit les difficultés rencontrées par ces entreprises, mais aussi par des sociétés de taille plus réduite comme la Sodial (marque Yoplait), qui peuvent désormais s'appuyer sur des distributeurs avec qui elles ont l'habitude de travailler sur leur marché domestique.

Du fait de l'évolution technologique, les dépenses de R&D et d'automatisation tendent à s'élever dans de nombreux secteurs, accroissant par là même l'ampleur des économies d'échelle potentielles.

Dans l'électronique grand public, on estime que les coûts de développement des produits ont été multipliés par dix depuis 1980, rendant ainsi impossible la survie d'entreprises à la présence surtout locale comme Grundig ou Telefunken en Allemagne, Continental ou Ducretet en France, RCA aux États-Unis ou encore Gradiente au Brésil. L'effet conjugué de ces deux évolutions explique que de plus en plus d'industries tendent à se globaliser au cours du temps.

**Le besoin conjugué d'adaptation locale et d'économies d'échelle crée pour les entreprises des exigences contradictoires.** D'un côté, l'adaptation aux divers contextes locaux limite la réalisation d'économies d'échelle significatives alors que, de l'autre, la réduction des coûts exige une standardisation poussée de l'offre de l'entreprise, empêchant par là même les adaptations locales. Toute entreprise ayant des activités internationales est confrontée à ce dilemme. De fait, le slogan « *think global, act local* » n'a guère de signification réelle : une entreprise ne peut pas facilement maximiser les économies d'échelle tout en s'adaptant au contexte local. Tout au plus peut-elle tenter de trouver un compromis acceptable entre ces deux exigences contradictoires.

Un autre volet de la stratégie internationale consiste à choisir les modes d'internationalisation privilégiés pour chacune des activités qui constituent la chaîne de valeur de l'entreprise ainsi que la localisation géographique de ces activités.

Les voitures Duster de la marque Dacia ne sont arrivées que tardivement en Grande-Bretagne, alors que la demande existait. Mais il était trop coûteux pour Dacia de développer en petits volumes des voitures avec le volant à droite. Ce n'est que lorsque Dacia a profité de son implantation en Inde et d'une capacité de production suffisante pour bénéficier d'économies d'échelle que les Duster ont pénétré le marché britannique tout en étant produits dans l'usine Renault-Nissan de Chennai en Inde. Par ailleurs, selon les pays, les Duster sont commercialisés sous différentes marques en fonction de leur image. En Roumanie et au Maroc, on utilise la marque Dacia, tout comme en Turquie et en Europe occidentale. En revanche, au Brésil, en Argentine, en Russie et en Iran, la marque Renault est utilisée car le constructeur y est bien implanté, alors qu'au Mexique on lui a préféré la marque Nissan.

### 3 Les modes d'internationalisation

---

L'internationalisation de l'économie se produit à travers deux modes essentiels : le **commerce international de biens et services** d'une part et les **investissements directs à l'étranger** d'autre part.

En d'autres termes, une entreprise peut soit exporter ses produits à partir de son pays d'origine, soit investir dans un pays étranger et vendre ses produits dans ce pays hôte en produisant localement. En réalité, beaucoup d'entreprises combinent à des degrés divers ces deux modes, par exemple en exportant des composants et en effectuant l'assemblage localement. Il n'en demeure pas moins que le mode d'internationalisation dominant varie considérablement d'un secteur d'activité à un autre. Certains secteurs s'internationalisent avant tout par développement du commerce international.

C'est le cas de la construction aéronautique : la très grande majorité des avions Boeing ou Airbus vendus à l'étranger sont assemblés respectivement à Everett et à Toulouse et exportés vers les pays dont les compagnies aériennes ont passé commande à l'un ou à l'autre des deux grands constructeurs mondiaux.

D'autres secteurs, à l'inverse, s'internationalisent avant tout par investissement direct à l'étranger.

	Investissements directs à l'étranger limités	Investissements directs à l'étranger importants
Commerce international important	<b>Activités globales exportatrices :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Construction aéronautique</li> <li>• Production agricole</li> <li>• Viticulture</li> <li>• Horlogerie-joaillerie</li> </ul>	<b>Activités globales complexes :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Automobile</li> <li>• Électronique</li> <li>• Électroménager</li> <li>• Pharmacie</li> </ul>
Commerce international faible	<b>Activités locales :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transport ferroviaire</li> <li>• Banque de détail</li> <li>• Coiffure</li> <li>• Presse quotidienne</li> </ul>	<b>Activités multidomestiques :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brasserie</li> <li>• Hôtellerie</li> <li>• Grande distribution</li> <li>• Audit et conseil</li> </ul>

Source : d'après Grant R.M., 2008.

**Tableau 12.1 Secteurs d'activité et modes d'internationalisation**

Dans le secteur de la brasserie, les leaders mondiaux du secteur comme InBev, SAB-Miller ou Carlsberg vendent leurs produits dans de très nombreux pays du monde, mais exportent en définitive très peu. InBev produit et vend, entre autres, les bières Stella en Belgique, les marques Antartica et Brahma au Brésil, Budweiser aux États-Unis et Tsing Tao en Chine. Et la plupart des consommateurs français ignorent que c'est le brasseur d'origine danoise Carlsberg qui fabrique et commercialise les bières Kronenbourg et 1664 en France !

### ► Les activités locales

Les activités locales sont peu affectées par la globalisation. Dans chaque pays, les entreprises opérant dans ces activités sont pour l'essentiel des entreprises originaires du pays considéré. Il peut s'agir tout d'abord de secteurs réglementés, encore fermés à la concurrence étrangère, comme les services postaux, les transports urbains, etc. ; un changement de réglementation peut alors provoquer l'ouverture de ces secteurs à la concurrence internationale, comme cela s'est produit en Europe pour les services téléphoniques, le transport ferroviaire ou la distribution de gaz et d'électricité.

Il peut encore s'agir de secteurs fragmentés dans lesquels les économies d'échelle sont limitées, les spécificités locales fortes, les avantages dont jouissent les premiers installés difficiles à rattraper et le transport des produits ou la délocalisation des services peu aisés. La presse quotidienne, par exemple, reste ainsi contrôlée par des groupes de presse nationaux, alors que beaucoup de services de proximité (plomberie, coiffure, blanchisserie, services de santé, etc.) sont fournis par des prestataires locaux.

### ► Les activités multidomestiques

Les activités multidomestiques sont des secteurs dans lesquels la concurrence se joue avant tout pays par pays, où les produits sont fortement différenciés d'un pays à l'autre. L'hôtellerie de haut de gamme est certes dominée par des chaînes internationales telles que Hilton, Sheraton, Sofitel, etc., mais la nature de leur activité impose de gérer des établissements dans tous les

endroits où elles souhaitent être présentes. De même, dans la grande distribution, des enseignes comme Wal-Mart, Carrefour, Metro ou Tesco n'ont d'autre choix que d'ouvrir des magasins dans les pays dans lesquels elles veulent réaliser des ventes.

### ► **Les activités globales exportatrices**

Les activités globales exportatrices sont des secteurs dans lesquels des entreprises effectuent l'essentiel de la production dans un endroit précis, mais vendent cette production à travers le monde. Il peut s'agir de secteurs sujets à de forts effets d'échelle, produisant des biens peu différenciés d'un pays à l'autre et faciles à transporter ; dans ces conditions, une entreprise a intérêt à concentrer toute la production à un endroit et à exporter vers tous les marchés.

Il peut également s'agir de secteurs dans lesquels les conditions naturelles locales sont essentielles à la production d'un bien donné : le vin de Bordeaux ou de Bourgogne ne peut être produit que dans la région correspondante – pas seulement pour des raisons d'appellations protégées, mais aussi en raison de conditions climatiques et de terroir.

### ► **Les activités globales complexes**

Les activités globales complexes se caractérisent par des économies d'échelle importantes et par une demande relativement homogène ; ce sont également des secteurs dans lesquels il y a à la fois beaucoup d'investissements directs à l'étranger et beaucoup de commerce international. Dans ces secteurs, le commerce intra-entreprise est très important.

## FONDEMENTS THÉORIQUES

### Les théories du commerce international et de la firme multinationale

#### ► **Les théories classiques**

Bien que déjà évoquée par Adam Smith dès 1776 dans son ouvrage sur la richesse des nations<sup>1</sup>, la question du commerce international et de la spécialisation des activités économiques par pays n'a commencé à être véritablement étudiée et conceptualisée qu'avec David Ricardo au début du XIX<sup>e</sup> siècle. L'une des contributions essentielles de Ricardo est la notion d'**avantage comparati f**<sup>2</sup>. Ricardo utilise cette notion pour démontrer qu'un pays, quelle que soit sa compétitivité, doit se spécialiser dans la production des biens pour lesquels il dispose de l'avantage le plus important ou du désavantage le plus faible. Le corollaire de cette spécialisation est, pour Ricardo, le **libre-échange** qui permet de profiter au mieux des avantages comparatifs des divers pays et de maximiser ainsi la production collective, mais aussi la production de chacun des pays concernés.

#### ► **La théorie du cycle de vie du produit**

Une avancée importante dans la compréhension de l'investissement direct à l'étranger, et donc de l'existence des firmes multinationales, est la théorie du cycle de vie du produit due à Raymond Vernon<sup>3</sup>. Selon Vernon, qui a étudié dans les années 1960 les formes d'expansion internationale des grandes firmes américaines :

► les produits innovants sont d'abord introduits à un prix élevé dans leur marché domestique, où le pouvoir d'achat est supérieur ;

► dans un deuxième temps, l'augmentation des volumes produits et l'accroissement de la concurrence font baisser les prix, rendant possibles les exportations vers des pays à pouvoir d'achat plus faible ;

► ces exportations entraînent, dans un troisième temps, l'apparition de concurrents étrangers aux coûts, notamment de main-d'œuvre, plus faibles, obligeant par là même les firmes américaines à délocaliser la production pour bénéficier des mêmes conditions de coût ;

► dans une dernière phase, le produit considéré cesse d'être fabriqué aux États-Unis et la demande intérieure américaine est servie par des importations qui sont le fait soit d'entreprises étrangères, soit des filiales à l'étranger des firmes américaines.

Cette analyse est très datée puisqu'elle fait référence à une époque où la domination économique et technique des firmes américaines était incontestable. Mais son intérêt est de proposer une explication simultanée des flux de marchandises et de flux d'investissement organisés par les entreprises.

### ► La théorie éclectique

Une autre approche des entreprises multinationales est celle dite « éclectique » mise en avant par John Dunning<sup>4</sup>. Cette théorie a été qualifiée d'éclectique parce qu'elle combine les apports de plusieurs courants de pensée, notamment celui des **avantages inhérents à la firme**, celui de l'**avantage comparatif des pays**, et celui des **coûts de transaction**. Selon Dunning, les entreprises deviennent multinationales lorsque les trois avantages « **OLI** » sont réunis :

► **O** désigne le *ownership advantage*, c'est-à-dire les avantages spécifiques que possède la firme et qui fondent son avantage concurrentiel ;

► **L** désigne le *localization advantage*, c'est-à-dire l'avantage dérivé d'une présence locale dans un pays donné et qui est produit par les avantages comparatifs de ce pays ;

► **I** désigne l'*internalization advantage*, c'est-à-dire l'avantage obtenu, en présence de coûts de transaction significatifs, en conservant l'activité au sein de l'entreprise plutôt qu'en cédant à une firme locale les composantes du *ownership advantage* (sous forme de licence par exemple) qui permettrait à cette firme locale d'être aussi efficace que l'entreprise étrangère.

En l'absence de l'un de ces trois avantages, l'entreprise ne peut se multinationaliser : s'il lui manque l'avantage O, l'entreprise ne dispose pas de l'avantage concurrentiel lui

permettant de se développer à l'étranger ; en l'absence de l'avantage L, elle n'a aucune raison d'implanter des activités à l'étranger ; en l'absence de l'avantage I, l'entreprise tirerait davantage de profit de la cession de ses ressources (technologie, marque, savoir-faire, etc.) que de leur exploitation en propre dans le pays cible.

### ► L'étude du processus d'internationalisation

Une dernière approche de l'expansion internationale des entreprises met l'accent sur les étapes du processus de développement international. Cette approche est proposée par des chercheurs suédois de l'université d'Uppsala<sup>5</sup>. Johanson et Vahlne ont ainsi distingué quatre phases dans le processus d'internationalisation des firmes qu'ils ont étudiées :

- une première phase d'exportations irrégulières, engendrées par des opportunités apparues sur des marchés « étrangers » ;
- une deuxième phase d'exportations plus régulières, effectuées par le biais d'agents indépendants ;
- une troisième phase caractérisée par la création à l'étranger de filiales commerciales ;
- une quatrième phase dans laquelle l'entreprise s'implante de manière significative et durable en créant à l'étranger des filiales de production.

Dans ce modèle, l'entreprise accroît son engagement dans un pays étranger au fur et à mesure que sa compréhension de l'environnement local augmente.

---

1 Smith A., 1776.

2 Ricardo D., 1817, 1970.

3 Vernon R., 1966.

4 Dunning J., 1980.

5 Johanson J. et Vahlne J.-E., 1977.

Les entreprises localisent alors une partie de la production dans les marchés qu'elles servent ou bien spécialisent les divers sites localisés dans les différents pays, et redistribuent ensuite la production entre ces pays.

Dans l'automobile par exemple, des entreprises comme General Motors ou Volkswagen ont des unités de production dans des pays aussi divers que le Brésil, le Mexique, la Chine, etc. Mais ces unités sont surtout des usines d'assemblage qui servent le marché local et travaillent avec des pièces, des composants ou des sous-ensembles provenant d'autres pays. Certaines usines dans ces pays sont spécialisées sur un modèle ou une famille de modèles et exportent une partie de la production vers le reste du monde. Ainsi, l'usine Volkswagen de Puebla au Mexique a longtemps été la seule au monde à produire la célèbre Coccinelle, qui était pourtant vendue dans le monde entier.

Si la logique d'ensemble qui sous-tend le [tableau 12.1](#) semble s'appliquer de manière uniforme à chaque secteur d'activité, il convient de remarquer que, dans un même secteur, diverses entreprises peuvent faire des choix différents en matière de dosage de la part de

commerce international et d'investissements directs à l'étranger.

Une entreprise comme Porsche a choisi d'exporter les véhicules qu'elle vend partout dans le monde depuis ses usines allemandes de Zuffenhausen et de Leipzig. À l'inverse, General Motors opère en Europe et dans une moindre mesure en Chine ou au Brésil, à partir des bureaux d'études, des usines et autres installations implantées sur place.

De plus, la même entreprise peut faire des choix différents sur les différentes fonctions qui constituent sa chaîne de valeur.

Ainsi, dans la construction aéronautique, Boeing comme Airbus réalisent des investissements à l'étranger pour créer des bureaux commerciaux ou des bases de service après-vente ; Airbus a même choisi d'investir dans une chaîne d'assemblage de son modèle A320 à Tianjin en Chine pour mieux servir les compagnies aériennes chinoises qui sont d'importants clients pour cette famille d'appareils.

De même, Mercedes a privilégié l'exportation par rapport aux investissements directs à l'étranger ; mais l'entreprise choisit néanmoins d'investir dans des usines d'assemblage pour certains de ses modèles dans des pays comme les États-Unis, l'Afrique du Sud ou la Chine, tout en continuant à exporter vers ses propres installations à l'étranger la plupart des composants qui entrent dans la fabrication de ses voitures.

## 4 Les stratégies internationales

---

Les décisions en matière de stratégie internationale concernent donc d'une part le caractère plus ou moins standardisé au niveau mondial ou, au contraire, adapté aux contextes locaux, de l'offre de l'entreprise, et d'autre part le recours plus ou moins important au commerce international et/ou aux investissements directs à l'étranger.

### 4.1 Adaptation locale vs standardisation mondiale ?

#### 4.1.1 Adaptation ou standardisation de l'offre

Le premier grand volet de la stratégie internationale concerne l'équilibre entre la standardisation des activités de l'entreprise au niveau mondial et l'adaptation de ces activités aux divers contextes locaux. En optant pour davantage d'adaptation locale, l'entreprise répond mieux aux préférences des consommateurs et aux exigences de l'environnement dans chaque pays.

À l'inverse, en standardisant davantage son offre, l'entreprise bénéficie d'économies d'échelle plus importantes et donc de coûts plus faibles. Le choix de l'entreprise doit tenir compte des caractéristiques sectorielles que nous avons examinées précédemment. Si le secteur est « global », alors la standardisation produira des effets en termes de coûts tels qu'il sera difficile à une offre même mieux adaptée au contexte local de supporter la concurrence de produits mondiaux. Surtout, plus un secteur évoluera vers davantage de globalisation et plus la position de concurrents locaux deviendra précaire.

Fondée en 1865 dans le Jura, Bel est une entreprise fromagère qui possède des marques mondiales comme La Vache qui rit, Kiri, Babybel, Leerdammer ou Boursin. Bel s'est internationalisé dès les années 1930, d'abord au Royaume-Uni et en Belgique. Aujourd'hui, Bel connaît un vif succès dans les pays émergents et aux États-Unis où les petites portions de

fromage sont vues comme un moyen de contrôler son poids.

Bel souhaite réaliser plus de 50 % de ses ventes à l'international dès 2015 grâce à ses marques vedettes. Pour cela, l'entreprise adapte ses produits : par exemple, Boursin se décline en apéritif au jambon fumé pour le marché européen, les tranches de Leerdammer existent en version carpaccio et le Kiri se consomme en saveur Labneh au Proche-Orient. La Vache qui rit est adaptée en fonction des habitudes alimentaires et présente une variété de goûts et de textures d'un pays à l'autre. Les Américains apprécient une formule plus douce, allégée, à base de cheddar. Outre les versions tomate-mozzarella, bleu ou piment, il existe aussi aux États-Unis une version à la fraise ou à la cannelle. Les Belges et les Tchèques apprécient une crème riche en emmental qui renforce le goût du fromage, tandis que dans les pays de l'Est, La Vache qui rit est souvent aromatisée au paprika ou aux herbes.

Bel adapte aussi son positionnement, son prix et sa distribution. Bel s'est ainsi implanté en 2013 au Vietnam avec un produit d'entrée de gamme à moins de 10 centimes d'euros qui est vendu à la pièce dans les rues. Par ailleurs, après avoir longtemps exporté ses produits, le groupe a développé, par la création de filiales, une stratégie de localisation de la production au plus près des consommateurs. Bel ouvre ou rachète des usines locales qui sont ensuite adaptées. Le groupe a ainsi implanté en 2011 une usine La Vache qui rit au Vietnam et réalisé aux États-Unis l'investissement le plus important de son histoire (90 millions d'euros) avec la construction d'une usine Mini Babybel dans le Dakota du Sud.

Le choix des stratégies possibles dans un secteur « multidomestique » est plus large. En effet, si l'adaptation locale y est une stratégie naturelle, il est néanmoins possible d'opter pour une stratégie de standardisation. L'entreprise renonce alors à conquérir une part de marché importante. Mais si elle parvient à capter une part de marché même faible auprès de clients moins sensibles à l'adaptation locale, voire même manifestant une préférence pour une offre identique d'un pays à l'autre, alors cette stratégie peut se révéler payante.

Dans le secteur de la bière, que nous avons évoqué comme un exemple d'industrie multidomestique, Heineken parvient à vendre un produit standardisé dans pratiquement tous les pays du monde. Pour ce faire, le brasseur néerlandais cible les segments de clientèle les moins attachés aux spécificités locales : voyageurs internationaux dans les aéroports et les hôtels de luxe, classes aisées, etc. La part de marché de la marque Heineken dans chacun des nombreux pays où elle est présente est en général faible, mais les volumes vendus dans le monde par l'entreprise sont au total très importants.

La plupart des entreprises modulent l'arbitrage standardisation mondiale/adaptation locale en fonction des diverses activités qu'elles mettent en œuvre. Ainsi il est rare qu'une entreprise choisisse de localiser ses activités de R&D sauf s'il est nécessaire de répondre à un marché très spécifique.

Essilor a par exemple installé un centre de recherche à Singapour pour travailler sur les spécificités du marché, les Asiatiques souffrant d'un fort taux de myopie.

De même, en 2011, le laboratoire pharmaceutique Johnson & Johnson a ouvert en Chine, un centre de recherche pour les médicaments OTC (*over the counter*, c'est-à-dire non prescrits et en accès libre) et pour les dispositifs médicaux. Cette implantation locale de la R&D permet d'être plus réactif aux évolutions du marché.

De son côté, L'Oréal a ouvert à Chicago un laboratoire pour les cosmétiques destinés aux populations d'origine africaine et a inauguré à Shanghai un centre de recherche sur les spécificités des peaux et des cheveux asiatiques. Le groupe a aussi créé une division spécifique qui vise à mieux cerner les besoins de chaque population et à créer des produits parfaitement adaptés. Par ailleurs, L'Oréal entend profiter des innovations développées hors de France. Grâce au travail de sa filiale japonaise, L'Oréal a élaboré une nouvelle génération de fard à paupière présentant une texture plus douce, mais dans des conditionnements variés. Cette innovation est généralisée à toutes les marques, en Europe et aux États-Unis. L'entreprise concilie ainsi mondialisation, spécialisation de sites de recherche et adaptation des produits aux spécificités des marchés.

## La stratégie internationale de McDonald's

McDonald's est souvent considéré comme l'archétype de la « *world company* », firme mondialisée, ayant comme ambition de faire manger à la planète entière le même hamburger *made in the USA*. De fait, cette ambition semble être devenue réalité, puisqu'en 2013 le n° 1 mondial du *fast food* contrôle plus de 34 000 restaurants à l'enseigne du célèbre M jaune, implantés dans 119 pays, et qui servent 69 millions de repas par jour. Tous ces restaurants dans le monde sont tenus de respecter les règles de fonctionnement très strictes de l'entreprise, qu'il s'agisse de la charte visuelle s'appliquant à la marque, des exigences en matière d'entretien et de propreté des locaux, des principes en matière d'hygiène dans la préparation et la conservation des aliments, etc.

### • À chaque pays son menu

Mais la réalité est beaucoup plus complexe. 80 % des restaurants de la chaîne sont gérés par des entrepreneurs locaux qui ont choisi de devenir franchisés de la marque. Si tous ces restaurants – ou presque – servent le même menu de base composé d'un burger et de frites, accompagné d'un *soft drink*, il existe néanmoins d'importantes variations par pays : dans les pays musulmans les restaurants McDonald's ne servent pas de McBacon – ni aucun autre produit à base de porc –, et toute la viande de bœuf ou de poulet servie en Israël est cachère. En Inde, c'est la viande de bœuf qui est bannie et la marque ouvre désormais des *fast foods* végétariens.

Plus généralement, beaucoup des plats servis sont spécifiques à chaque pays. En France, des croissants, pains au chocolat et pains aux raisins sont proposés pour le petit déjeuner. Et aujourd'hui McDonald's propose aussi des sandwiches faits avec des baguettes de pain. En Inde, une place de choix est faite aux « Veggie Burgers » et aux sauces très épicées. Au Mexique, McDonald's sert des tortillas, burritos et autres molletes, et au Japon des... hot dogs ! Dans certains pays comme l'Espagne, l'Italie ou la France, il est possible de consommer de la bière, alors que dans la plupart des autres pays toute boisson alcoolisée est proscrite.

### • À chaque client son restaurant

Outre les menus, le « cœur de cible » en termes de clientèle est différent d'un pays à l'autre. Aux États-Unis, McDonald's s'adresse en priorité aux segments de la population à revenus modestes, aux automobilistes sur les aires d'autoroutes, ou bien encore aux très jeunes enfants (entre 3 et 8 ans). Dans les pays émergents comme l'Inde, l'Indonésie, ou la Colombie, la clientèle principale est constituée d'adolescents et de jeunes adultes des catégories sociales aisées.

Alors que le client moyen aux États-Unis recherche avant tout un repas rapide et bon marché, l'adolescent de Jakarta ou de Mumbai recherche une ambiance et un endroit où retrouver ses amis. Il n'est donc pas surprenant de constater que le temps moyen que passe un client dans un restaurant varie considérablement en fonction du pays : de quelques minutes, en général entre cinq et dix, aux États-Unis, ou entre trente à quarante-cinq minutes dans les pays émergents.

Ces différences ont inévitablement une influence significative sur la localisation, la taille, l'apparence et la disposition des restaurants dans les différentes régions du monde. Les restaurants aux États-Unis sont avant tout situés dans des quartiers populaires et sont pour l'essentiel un comptoir de vente avec un petit nombre de tables au confort spartiate où les quelques clients qui le souhaitent peuvent s'asseoir brièvement le temps d'avaler leur burger. À l'inverse, les restaurants dans la plupart des pays émergents sont localisés sur des artères commerçantes, animées, où les jeunes viennent se promener ou faire du shopping ; la décoration est beaucoup plus soignée et le confort meilleur ; enfin, la taille des établissements et leur capacité d'accueil sont beaucoup plus importantes.

- **À chaque adaptation son coût**

Ces différences ont à leur tour un impact important sur les coûts, et les prix doivent donc être modulés en conséquence. Paradoxalement, c'est dans les pays en développement, où le revenu par habitant est plus faible, que les prix de McDonald's sont les plus élevés, au moins lorsque l'on tient compte du pouvoir d'achat relatif. En effet, ces prix doivent permettre de couvrir des coûts immobiliers bien plus élevés, beaucoup de restaurants étant situés en centre ville. ■

## QUESTIONS >>>>>

**Corrigé en ligne sur [dunod.com](http://dunod.com)**

1. De quel côté de l'axe global-multidomestique est positionnée l'activité du *fast food* ?
2. Comment la stratégie de McDonald's tient-elle compte de cette caractéristique de son secteur d'activité ?

### 4.1.2 Marketing et fabrication

Le marketing est rarement standardisé au niveau mondial, beaucoup d'entreprises donnant au contraire aux filiales locales l'autonomie et les ressources pour mettre en œuvre des politiques de distribution, de prix et de communication adaptées aux clientèles, à la concurrence et aux contraintes locales.

En matière de fabrication, il est courant que les entreprises standardisent les composants mais autorisent une certaine adaptation locale dans les caractéristiques du produit final. C'est par exemple le cas dans l'automobile, où plus aucun constructeur ne peut se permettre de développer des modèles totalement spécifiques pour les différents marchés locaux, en raison des coûts de développement élevés et de la recherche d'économies d'échelle. Ils imposent donc

aux filiales locales d'utiliser les mêmes plateformes, motorisations et composants principaux, mais permettent des variantes locales, surtout au niveau de la carrosserie et des aménagements intérieurs.

Peugeot et Citroën assemblent et vendent en Chine des modèles que l'on retrouve dans la plupart des autres marchés où ces marques sont implantées, notamment les Peugeot 207 et 307 et les Citroën ZX, Saxo et C3. Cependant, plusieurs des modèles vendus en Chine ont, pour un observateur européen, un « look » un peu étrange ; en particulier, ils se voient augmentés d'un coffre et transformés en véhicules « trois volumes » (alors qu'en Europe ce sont des « deux volumes »), sont décorés d'ornements chromés et ont été rebaptisés « Élysées » ou « Triomphe ». Les tableaux de bord sont pourvus de nombreux cadrans et couverts d'indicateurs lumineux. Ces adaptations sont destinées à satisfaire la préférence des clients chinois pour les véhicules trois volumes, ainsi que leur goût pour un style résolument high-tech et une ornementation appuyée. Si Peugeot et Citroën consentent à faire ces adaptations, c'est à la fois parce qu'elles conditionnent fortement l'accueil réservé à leurs modèles par le marché chinois et aussi parce qu'elles ne remettent que très faiblement en cause les économies d'échelle obtenues sur ces modèles au niveau mondial.

## 4.2 La localisation des activités au niveau international : configuration concentrée ou configuration dispersée ?

Dans sa stratégie d'internationalisation, l'entreprise doit encore décider du mode d'expansion à l'étranger qu'elle va privilégier et de la localisation de ses activités dans le monde.

### 4.2.1 La configuration concentrée

Le recours prioritaire au commerce international, c'est-à-dire aux exportations depuis un lieu de production principal, va déboucher sur ce que l'on appelle une **configuration concentrée** : l'entreprise concentre toute sa production, ainsi que l'essentiel de ses autres activités (recherche, conception et design des produits, développement, marketing, activités de support, parfois même service après-vente...), à un endroit, en général dans son pays d'origine, puis sert l'ensemble des marchés à l'étranger par le biais d'exportations.

Une entreprise comme Caterpillar, le leader mondial du matériel de travaux publics, a ainsi longtemps basé l'essentiel de ses activités, et notamment toutes ses activités de production, à Peoria, exportant depuis cette petite ville de l'Indiana ses bulldozers et autres machines de terrassement à travers le monde.

Une telle configuration concentrée permet de maximiser les économies d'échelle en réunissant au même endroit tous les individus, mais aussi tous les équipements, machines et autres actifs qui participent à l'activité ; il n'y a ainsi aucune duplication d'activités au sein de l'entreprise. Cette configuration réduit les besoins de coordination entre les activités tournées vers le marché domestique et celles qui servent les marchés étrangers et simplifie au maximum la gestion en donnant à la direction un contrôle direct et immédiat sur toutes les activités de l'entreprise.

La configuration concentrée élimine le risque politique en limitant les investissements hors du pays d'origine, notamment dans les pays à risque. Enfin, si la localisation d'origine de l'entreprise est source d'avantages (proximité de sources de matières premières, accès privilégié à des personnels qualifiés, à un réseau de sous-traitants compétents, etc.), la configuration concentrée lui permet de maximiser l'avantage comparatif qui en résulte. En

revanche, cette configuration fait apparaître l'entreprise comme « étrangère » dans les pays où elle cherche à vendre et rend difficile les adaptations aux divers contextes locaux. Elle n'est donc adaptée qu'à des activités globales.

### 4.2.2 La configuration dispersée

Une stratégie internationale privilégiant les investissements directs à l'étranger renvoie à une **configuration dispersée**. L'entreprise installe alors des activités dans les pays où elle cherche à se développer. Cela lui permet de gagner la faveur des autorités et de l'opinion publique locales en participant au progrès économique du pays. Une configuration dispersée protège également l'entreprise des variations de taux de change puisqu'une part de ses coûts est libellée dans la même devise que le chiffre d'affaires réalisé localement. De plus, l'entreprise profite de la proximité des clients et comprend mieux leurs attentes.

Hindustan Lever, la filiale indienne d'Unilever, a poussé très loin l'adaptation locale de ses activités : l'entreprise vend dans ce pays des produits spécialement conçus pour les consommateurs indiens. Surf, par exemple, est une marque de lessive qui est commercialisée en très petits sachets afin de réduire au maximum le prix et de s'adapter au pouvoir d'achat très réduit de la population rurale indienne. Hindustan Lever a également développé une crème cosmétique « éclaircissante », baptisée Fair & Lovely, qui exploite le souhait de certains consommateurs qui veulent avoir la peau claire ; l'entreprise a d'ailleurs été critiquée pour exploiter ainsi des formes de discrimination latentes dans la société indienne. Enfin, Hindustan Lever n'est pas une filiale à 100 % d'Unilever et une partie de son capital est cotée à la Bourse de Mumbai, en faisant ainsi une entreprise indienne<sup>3</sup>, au moins en partie, aux yeux des autorités locales.

Lorsqu'une entreprise opte pour une configuration dispersée, elle cherche à limiter les exportations et importations et doit alors rendre ses implantations dans les divers pays aussi autonomes que possible. On parle alors de configuration dispersée décentralisée.

### 4.2.3 La configuration dispersée décentralisée

La **configuration dispersée décentralisée** repose sur le principe que les activités dans les divers pays doivent être gérées comme s'il s'agissait d'entreprises indépendantes. L'entreprise qui choisit une telle configuration cherche par ce biais à maximiser l'adaptation au contexte local ainsi que la réactivité aux changements intervenant dans ce contexte. Chaque filiale à l'étranger dispose de l'ensemble des ressources nécessaires à son activité et à son développement, peut prendre en toute indépendance toutes les décisions de gestion sur la base des conditions locales, et ses relations avec la maison mère s'apparentent à celle d'une entreprise indépendante avec ses actionnaires.

La gestion mondiale d'une entreprise optant pour une telle configuration est simplifiée : tant qu'une filiale locale ne réclame pas de ressources supplémentaires, affiche des résultats satisfaisants et reverse de temps en temps des dividendes au siège, il n'y a pas à se mêler de sa gestion. Une telle configuration est donc bien adaptée aux activités multidomestiques.

Le groupe néerlandais Philips a longtemps géré ses activités internationales de cette manière : la filiale française pouvait, dans le secteur électroménager, lancer des produits propres au marché français qu'elle estimait mieux adaptés à la demande locale ; c'est ainsi que Philips a longtemps fabriqué en France des machines à laver à chargement par le haut, très demandées par les clients français mais pratiquement inconnues en Europe du Nord.

La configuration dispersée décentralisée a malheureusement deux inconvénients majeurs :

► elle limite les économies d'échelle dont pourrait bénéficier l'entreprise du fait de sa taille

mondiale ;

- elle rend difficile toute action concertée s'étendant au-delà des limites d'un seul pays.

L'autonomie accordée à chaque filiale, à l'origine de sa réactivité, empêche toute stratégie véritablement mondiale. Les diverses filiales vont, par exemple, adopter pour leurs produits des positionnements en termes de prix distincts, vont parfois utiliser des marques différentes, ou même, vont faire évoluer les produits dans des directions contradictoires.

Procter & Gamble, qui gérait autrefois ses diverses filiales en Europe selon un modèle dispersé décentralisé s'est aperçu au bout de quelque temps que la même marque pouvait être positionnée sur le haut de gamme dans un pays et comme marque à bas prix dans un autre. C'est ce qui est arrivé avec la marque de lessive liquide Vizir, présentée comme marque haut de gamme en France mais comme marque économique en Allemagne.

En raison de politiques de prix décidées pays par pays, de nombreuses sociétés automobiles ont été confrontées au problème des clients qui vont acheter des véhicules à l'étranger parce qu'ils peuvent y bénéficier de conditions nettement plus avantageuses : au début des années 2000, un même modèle Volkswagen pouvait ainsi être de 20 % à 25 % moins cher en Italie qu'en Allemagne, parce que la filiale italienne cherchait à gagner des parts de marché dans la péninsule et consentait donc à des rabais importants.

Lorsque Philips a cherché à imposer son standard vidéo V2000 dans les années 1980, il a considéré judicieux de l'introduire simultanément dans tous les grands marchés du monde... avant de s'apercevoir que sa filiale aux États-Unis avait acheté la licence du système VHS de Matsushita et commercialisait déjà des magnétoscopes sous ce standard concurrent !

#### 4.2.4 La configuration dispersée coordonnée

Les inconvénients de la configuration dispersée décentralisée ont conduit beaucoup d'entreprises à évoluer vers une **configuration dispersée coordonnée**. L'adoption d'une telle configuration a pour objectif de permettre à la fois :

- l'optimisation des choix de localisation des diverses activités ;
- la réalisation d'économies d'échelle significatives ;
- la mise en œuvre de politiques coordonnées au niveau international ;
- l'adaptation aux caractéristiques de l'environnement local et la réactivité face aux évolutions de cet environnement.

Avec une configuration dispersée coordonnée, une entreprise peut avoir des activités significatives dans de nombreux pays et ainsi apparaître comme une firme au moins en partie « locale ». Mais au lieu d'effectuer dans le pays lui-même tout ce qui concerne le marché local, elle peut localiser chaque activité dans un pays différent : la R&D dans le pays A, la fabrication de composants dans le pays B, l'assemblage dans le pays C, etc. La localisation de chaque activité sera ainsi décidée **en fonction des atouts disponibles sur place** : les activités à fort contenu de main-d'œuvre seront installées dans des pays à bas coûts salariaux alors que les activités de recherche iront vers des pays ou des régions disposant de formations de pointe dans le domaine considéré.

Beaucoup d'entreprises choisissent depuis quelques années de localiser à Bangalore en Inde certaines de leurs activités de programmation et de développement de logiciels parce qu'il est

facile de recruter sur place des ingénieurs et programmeurs très qualifiés ; les *call-centers* des entreprises servant des marchés francophones sont souvent situés en Afrique du Nord ou en Afrique de l’Ouest parce que l’on y trouve une main-d’œuvre relativement peu onéreuse et parlant français alors que les *call-centers* des entreprises servant des marchés anglophones se trouveront plutôt au Bangladesh ou en Inde.

Une configuration dispersée coordonnée exige ensuite un très **important flux d’échanges intra-entreprise** puisque chaque filiale est spécialisée dans une activité donnée et dépend des autres pays pour les autres activités. Cette dépendance réciproque crée un contexte favorable à l’harmonisation des stratégies mises en œuvre dans les différents pays. Les dirigeants des différentes filiales sont obligés de communiquer et de coordonner leurs actions très régulièrement ce qui réduit les risques de voir des politiques contradictoires être appliquées dans les divers pays. Cette coordination entre filiales favorise en outre les apprentissages réciproques et permet à l’entreprise de transférer les innovations issues d’un pays vers les autres.

Une configuration dispersée coordonnée est donc particulièrement adaptée aux activités globales qui exigent néanmoins un certain degré d’adaptation locale. Il convient cependant de noter que la filiale locale, dans une configuration dispersée coordonnée, doit, pour s’adapter, obtenir l’accord et surtout le soutien des autres filiales locales dont elle est dépendante pour mettre en œuvre sa stratégie.

	Investissements directs à l'étranger limités	Investissements directs à l'étranger importants
Commerce international important	<p>Activités globales exportatrices</p> <p>Stratégie internationale :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Standardisation mondiale</li> <li>• Configuration concentrée</li> </ul>	<p>Activités globales complexes</p> <p>Stratégie internationale :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromis standardisation/adaptation différents suivant les éléments de la chaîne de valeur</li> <li>• Configuration dispersée coordonnée</li> </ul>
Commerce international faible	<p>Activités locales</p> <p>Stratégie internationale :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptation locale</li> <li>• Configuration dispersée décentralisée</li> </ul>	<p>Activités multidomestiques</p> <p>Stratégie internationale :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptation locale</li> <li>• Configuration dispersée décentralisée, mais certaines ressources intangibles sont coordonnées (technologie, marques, etc.)</li> </ul>

**Tableau 12.2 Secteurs d’activité, modes d’internationalisation et stratégies internationales dominantes**

Dans la définition de sa stratégie internationale, l’entreprise doit donc tenir compte des contraintes que lui imposent les caractéristiques du secteur d’activité. Elle dispose cependant d’une marge de manœuvre lui permettant de décider quels arbitrages effectuer entre standardisation et adaptation locale.

L'entreprise doit également choisir avec soin et dans une vision à long terme les pays hôtes dans lesquels elle entend se développer ; sur cette base, elle doit investir de manière durable, quels que soient les soubresauts de la conjoncture locale. Rien n'est pire, en effet, que de s'installer dans un pays hôte pour s'apercevoir au bout de quelque temps que la rentabilité n'est pas au rendez-vous, se retirer, puis, parce que le pays représente un marché trop important pour être ignoré, chercher à revenir au bout de quelques années. Lorsque l'entreprise a établi des bases solides dans de nombreuses régions du monde, elle peut coordonner ses actions au niveau international et utiliser sa présence mondiale pour combattre des concurrents moins internationalisés en attaquant agressivement là où ils sont le plus vulnérables par le biais de « subventions croisées » (*cross-subsidization*) entre les diverses implantations géographiques.

Plus le secteur d'activité se globalise, plus l'entreprise doit se préoccuper de sa part de marché mondiale plutôt que des parts de marché locales dans tel ou tel pays. Un tel changement de perspective et de mode de management pose bien entendu de difficiles problèmes de structure et d'organisation.

## 5 L'organisation des entreprises et la concurrence internationale

---

Des études menées sur le processus d'internationalisation montrent que celui-ci progresse à travers plusieurs phases (voir l'encadré Fondements théoriques précédent sur les théories du commerce international). Au fur et à mesure que l'entreprise s'internationalise, elle adapte son organisation pour suivre cette évolution.

### 5.1 Coordination et cohérence

Quand les activités internationales prennent de l'ampleur, apparaît un besoin de coordonner des activités jusque là faiblement développées. L'entreprise crée alors une **direction internationale** qui supervise l'activité des responsables de tel ou tel marché à l'étranger, ou des filiales locales lorsqu'il y en a. Au fur et à mesure de la croissance et de la diversification des activités, on introduit des échelons intermédiaires : **responsables de pays** et **responsables de zones**. Ces managers ont pour mission de gérer les diverses composantes de l'activité de l'entreprise dans un pays ou une zone donnés. Ils assurent ainsi l'adaptation de l'offre au contexte local et mettent en place des moyens pour intégrer les activités dans le pays aux caractéristiques du contexte local. Peu à peu, ces filiales locales deviennent de véritables « entreprises dans l'entreprise », se dotant de moyens propres et mettant en œuvre des stratégies spécifiques et quelquefois divergentes.

Si l'entreprise opère dans un secteur multidomestique et si elle a opté pour une configuration dispersée décentralisée, cette évolution peut lui convenir. Mais si le secteur tend à se globaliser et si l'entreprise veut coordonner ses activités internationales, il lui faut alors faire évoluer son

organisation. **Des responsables de produits** avec des compétences mondiales viendront se superposer aux responsables de zone. Leur mission sera de maintenir une certaine cohérence dans les politiques mises en œuvre sur une famille de produits dans les divers pays. Ces responsables de produits mondiaux chercheront à optimiser les activités de fabrication en évitant des duplications trop dommageables aux économies d'échelle et à limiter les divergences entre les produits vendus dans les différents pays.

En fonction de l'arbitrage entre adaptation locale et standardisation, on pourra donner davantage de poids aux responsables de pays et de zone ou, au contraire, aux responsables de produits mondiaux.

► Si l'on donne la responsabilité principale en matière de chiffre d'affaires et de résultat aux responsables par pays, l'entreprise aura tendance à faire primer les préoccupations locales dans sa stratégie internationale.

► Si, au contraire, on donne un pouvoir de décision supérieur et les responsabilités en matière de résultats financiers aux responsables de produits ou par fonction, la standardisation, la recherche d'économies d'échelle et la cohérence des politiques au niveau international l'emporteront.

► Si l'entreprise considère que la logique de son développement est liée à des impératifs en matière de technologie, de production et de coût, et que ces impératifs transcendent les exigences propres aux divers contextes locaux dans lesquels elle opère, alors les responsables de la coordination par produit deviendront de véritables directeurs de division à vocation mondiale. Les responsables par pays seront alors de simples « ambassadeurs » de l'entreprise, chargés de gérer un bureau de représentation local et de centraliser les relations avec les autorités administratives et politiques.

► Si l'entreprise refuse d'opérer un arbitrage général entre standardisation et adaptation locale, préférant laisser les décisions se prendre au cas par cas en fonction des circonstances, elle pourra opter pour une **structure matricielle** dans laquelle tout responsable opérationnel relèvera simultanément de deux lignes hiérarchiques, l'une représentant la famille de produits ou la fonction concernée et l'autre le pays ou la zone dans laquelle opère ce responsable ([voir le chapitre 17](#) sur les structures matricielles et en réseau).

La mise en œuvre des stratégies internationales a donné lieu à l'émergence d'une forme organisationnelle originale, le **joint-venture**. En s'alliant avec des partenaires locaux, les entreprises multinationales tentent de surmonter plus facilement les obstacles à l'entrée dans des marchés étrangers. La formation de *joint-venture* leur permet de faire apparaître leurs opérations dans le pays hôte comme davantage intégrées au tissu économique et social local et, par le biais de leur partenaire, les aide à mieux comprendre les besoins d'adaptation de leurs produits ou services et leur donne un accès plus facile aux réseaux de distribution dans le pays ([voir ci-après l'encadré En pratique](#) ainsi que le [chapitre 15](#) sur les alliances stratégiques).

# Les *joint-ventures* de multinationalisation<sup>1</sup>

Un *joint-venture* de multinationalisation est une filiale locale commune créée par une entreprise étrangère conjointement avec une société originaire du pays hôte. L'objectif d'un *joint-venture* est de faciliter la pénétration commerciale de l'entreprise multinationale dans une nouvelle zone géographique grâce à l'aide d'un partenaire local. Dans la plupart des cas, ce partenaire local n'est pas un concurrent dans le secteur d'activité dans lequel le *joint-venture* est formé ; c'est ce qui distingue les *joint-ventures* de multinationalisation des « alliances stratégiques ».

✓ Dans certains pays, la formation d'un *joint-venture* de multinationalisation est **imposée par la législation** locale à toute entreprise souhaitant investir dans le pays hôte. En Chine, par exemple, toute entreprise étrangère souhaitant investir dans le pays ne pouvait le faire que dans le cadre d'un *joint-venture* détenu en majorité par le partenaire chinois ; suite à l'entrée de la Chine dans l'OMC, cette législation a été assouplie et seuls les secteurs dits « stratégiques » sont concernés. Lorsque le *joint-venture* est créé uniquement pour des raisons légales, le partenaire local n'est souvent qu'un *sleeping partner*, dont la motivation est surtout financière.

✓ Dans d'autres cas cependant, le partenaire local espère, par le biais du *joint-venture*, **acquérir des compétences**, notamment technologiques, qui en feront à terme un acteur à part entière du secteur considéré. Zhong Hua, l'un des constructeurs automobiles chinois, a ainsi mis à profit sa coopération avec BMW – les véhicules BMW vendus en Chine sont assemblés dans un *joint-venture* contrôlé en majorité par Zhong Hua – pour développer une gamme de voitures « indigènes ». Ces véhicules ont indéniablement un air de famille avec les BMW, notamment le modèle haut de gamme du constructeur chinois baptisé Brilliance. Si ce modèle n'a eu que peu de succès en Europe en raison de performances médiocres, son prix très compétitif lui a ouvert des marchés dans des pays émergents, en particulier en Afrique.

✓ Parfois, la contribution du **partenaire local** est essentielle au succès de la multinationale dans le pays hôte. C'est notamment le cas lorsque les circuits de distribution locaux sont difficiles à comprendre et à pénétrer, ou lorsque le recours à une marque locale connue est un facteur de succès important. Le succès initial de Danone en Chine – le chiffre d'affaires réalisé dans le pays ayant compté pour près de 10 % du CA total du groupe – doit beaucoup aux relations établies par son partenaire local avec une multitude de distributeurs, de grossistes et de détaillants dans la « Chine de l'intérieur », une région beaucoup moins développée que la Chine du littoral et que les multinationales ont beaucoup de mal à pénétrer. La marque du partenaire, Wahaha, a également joué un rôle important dans le succès de Danone... du moins jusqu'à ce que la rupture avec Wahaha en 2007 ne vienne tout remettre en cause ([voir le mini-cas Danone-Wahaha](#) dans le [chapitre 15](#)).

✓ Comme dans toute alliance, le **choix d'un « bon » partenaire** est un élément critique lors de la décision de former un *joint-venture* de multinationalisation.

– Un « bon » partenaire est d'abord capable de bien gérer les relations avec les pouvoirs publics, possède des unités de production dans des localisations appropriées ou permet de les développer, maîtrise des réseaux de distribution, a une connaissance approfondie du marché local, etc.

– En deuxième lieu, ce partenaire ne doit pas avoir des objectifs à moyen terme qui rentrent en conflit avec ceux de la firme étrangère. Enfin, la compréhension et l'estime réciproque sont des atouts importants pour éviter les conflits.

---

1 Garrette B. et Dussauge P., 1995.

## 5.2 Conditions locales et avantage concurrentiel dans la compétition internationale

Certaines entreprises semblent tirer de leur origine géographique des atouts qu'elles peuvent ensuite utiliser dans la concurrence internationale.

Les principales compagnies aériennes mondiales reprochent à Emirates, la compagnie aérienne qui a connu le taux de croissance le plus élevé au cours des premières années du XXI<sup>e</sup> siècle, de s'approvisionner en kérosène à des conditions extrêmement favorables, tout simplement parce qu'elle est originaire des Émirats Arabes Unis, l'un des principaux pays producteurs de pétrole.

Alcan, l'un des géants mondiaux de l'aluminium, racheté en 2007 par le groupe Rio Tinto, a longtemps bénéficié d'un approvisionnement en électricité à des coûts très bas parce que, étant d'origine canadienne et ayant la plupart de ses unités de production installées au Québec, il achetait son énergie à Hydro-Québec qui lui-même produisait une électricité très bon marché grâce à ses nombreux barrages installés sur les cours d'eau québécois.

### 5.2.1 Avantage comparatif

De nombreuses entreprises bénéficient ainsi d'**avantages comparatifs**, mais ces avantages peuvent être récupérés par une entreprise étrangère acceptant de venir s'implanter sur place. Beaucoup d'entreprises occidentales profitent ainsi des bas coûts de main-d'œuvre chinoise en installant en Chine des unités de production. Ce faisant, elles réduisent les avantages dont profitaient les entreprises chinoises. Toutes les grandes compagnies pétrolières ont installé au Moyen-Orient des capacités de raffinage afin de bénéficier de coûts d'approvisionnement en pétrole plus compétitifs. Enfin, toutes les grandes sociétés de services informatiques mondiales se sont implantées à Bangalore pour bénéficier de la disponibilité dans la région d'ingénieurs informatiques qualifiés mais aux rémunérations sensiblement plus faibles qu'en Europe ou en Amérique du Nord.

## 5.2.2 Avantage institutionnel

Dans certains cas, l'avantage obtenu par des entreprises du fait de leur origine géographique tient moins à la disponibilité d'un facteur de production dans des conditions plus favorables qu'à un soutien ou une aide des pouvoirs publics. On parle alors d'**avantage institutionnel**. Comme les avantages comparatifs, les avantages institutionnels ne sont guère durables puisque les accords commerciaux internationaux imposent de plus en plus aux états signataires de traiter sur un pied d'égalité toutes les entreprises opérant dans le pays, quelle que soit leur origine. Il suffit donc, là aussi, de s'installer sur place pour bénéficier des mêmes avantages institutionnels.

Beaucoup plus durables sont les avantages concurrentiels que certaines entreprises parviennent à créer grâce à un environnement local favorable. Porter a ainsi conceptualisé le lien entre les conditions particulières de l'environnement local et l'avantage concurrentiel que certaines entreprises semblent tirer de cet environnement<sup>4</sup>. Dans le modèle dit du « **diamant de Porter** », un environnement qui stimule la compétitivité internationale des entreprises locales doit comporter quatre groupes de facteurs favorables :

► **Des facteurs de production disponibles localement dans des conditions favorables** ; il s'agit de facteurs qui, pris isolément, sont susceptibles de créer pour les entreprises un avantage comparatif : matières premières abondantes et bon marché, conditions climatiques ou de terroir, main-d'œuvre qualifiée, etc.

Le climat, la composition des sols et l'exposition des terroirs en Bourgogne ou dans la région bordelaise contribuent incontestablement à la compétitivité des entreprises viticoles originaires de ces deux régions.

► **Une demande locale sophistiquée et exigeante**, qui pousse les entreprises à innover et à constamment améliorer leur offre, à la fois en termes de coût et de qualité.

La présence en France d'un marché important pour des vins de qualité serait ainsi de nature à favoriser la compétitivité des vins français.

► **Des activités complémentaires bien développées** dans l'environnement local immédiat.

L'existence d'entreprises susceptibles de fournir aux viticulteurs de Bourgogne ou du Bordelais tous les produits complémentaires essentiels à leur activité (fûts en chêne, bouchons, équipements de récolte, de pressage, de fermentation, etc.) serait un élément méconnu mais essentiel de leur compétitivité internationale.

► Enfin, une forte rivalité entre tous les concurrents locaux garantit **une émulation continue** qui seule permet de se maintenir à la pointe de l'évolution dans l'activité considérée.

De ce point de vue, la classification des grands crus de Bordeaux, établie en 1855 et jamais révisée depuis, est un frein à une émulation entre toutes les entreprises du secteur et pourrait provoquer à terme un déclin face à des concurrents qui eux sont contraints de se renouveler et se dépasser pour réussir dans la compétition internationale.

L'existence simultanée de ces quatre groupes de facteurs est essentielle, selon Porter, à l'émergence de ce que l'on a appelé des « *clusters* locaux » ou des « districts industriels », c'est-à-dire des régions concentrant une grande part des entreprises qui, dans le monde, dominant un secteur d'activité. C'est le cas, par exemple, de la Silicon Valley. Pour une entreprise, être originaire d'un tel *cluster* favorise la compétitivité internationale. Il convient cependant de remarquer que les entreprises originaires d'un *cluster* ne parviennent pas toutes à

devenir des concurrents dominants à l'échelle mondiale.

## LES POINTS CLÉS

La **globalisation** désigne un phénomène économique et social caractérisé avant tout par le développement des échanges internationaux.

■ Ce phénomène tend à accroître l'interdépendance économique entre les pays et les régions et provoque une plus grande intégration des sociétés et des économies au plan mondial.

➤ ■ Les principaux facteurs favorisant la globalisation sont :

- le développement du libre-échange ;
- le développement de moyens de transport et de communication ;
- l'homogénéisation de la demande ;
- une tendance à l'accroissement des économies d'échelle.

➤ **L'internationalisation de l'économie** se produit à travers deux mécanismes essentiels : le commerce international de biens et services d'une part et les investissements directs à l'étranger d'autre part.

**Continuum global-multidomestique** : les secteurs d'activités peuvent être classés des plus « globaux » aux plus « multidomestiques ».

➤ ■ On considère comme « **globaux** » les secteurs d'activité dans lesquels les économies d'échelle sont très importantes et l'emportent de manière manifeste sur les besoins d'adaptation.

■ Les secteurs « **multidomestiques** » sont ceux où les besoins d'adaptation sont très forts et les économies d'échelle trop limitées pour justifier, face à ces besoins d'adaptation, une standardisation de l'offre.

➤ **L'homogénéisation de la demande** au niveau mondial et surtout une forte tendance à l'**accroissement des économies d'échelle** conduisent de plus en plus de secteurs d'activités à se globaliser.

**La formulation d'une stratégie internationale** consiste, d'une part, à choisir la configuration des activités de l'entreprise à l'échelle mondiale et,

d'autre part, à arbitrer entre standardisation de l'offre et adaptation locale.

■ En optant pour une **configuration concentrée**, l'entreprise choisit de localiser toute sa production, ainsi que l'essentiel de ses autres activités à un seul endroit dans le monde, en général dans son pays d'origine.

■ En optant pour une **configuration dispersée**, l'entreprise installe des activités significatives dans les pays où elle cherche à se développer.

■ Si elle choisit une **configuration dispersée décentralisée**, elle donne à chaque filiale locale l'autonomie et les ressources pour définir et mettre en œuvre la stratégie dans le pays hôte.

■ Si elle choisit une **configuration dispersée coordonnée**, les diverses filiales sont spécialisées par activité et dépendent les unes des autres.

**L'organisation de l'entreprise** doit refléter la part donnée à la standardisation mondiale et à l'adaptation locale dans la stratégie.

■ Si la standardisation est vue comme prioritaire, les directions mondiales par produit doivent dominer les unités locales.

■ Si l'adaptation est le facteur critique, les unités locales doivent avoir le dernier mot et être responsables des objectifs financiers.

L'entreprise peut tirer de son environnement local d'origine trois types d'avantages : **comparatif, institutionnel et concurrentiel**.

Seul le troisième de ces avantages est difficile à imiter. Mais c'est également celui qui ne peut provenir de manière automatique d'un environnement favorable.

---

1 Ghemawat P., 2001.

2 Voir le mini-cas du chapitre 10 sur Grameen Danone Foods Limited.

3 Karnani A., 2007.

4 Porter M.E., 1990.