



**Association Humanitaires Pèlerins  
Enfance Junior et Senior  
(HUPEJUS)**

*Aide à l'enfance, à la jeunesse et aux séniors en  
Métropole et en Afrique.*

## **COURS:**

# **Management International**

Ce cours a pour support:

**Beddi, Hanane, et Nivoix Sophie, *Management  
International,*  
Paris, 25 pages.**

# Management international

## **Synthétique et opérationnel**

- L'essentiel des connaissances
- Tous les outils indispensables
- Tous les indicateurs incontournables



# Table des matières

## Partie 1. Pourquoi s'internationaliser ?

<b>Chapitre 1. L'environnement du management international</b> .....	7
I. <i>L'environnement mondial</i> .....	7
A. Caractéristiques de l'environnement mondial .....	8
B. Le diamant de Porter : les déterminants de l'avantage concurrentiel .....	11
C. Une classification des pays : entre pays développés et pays émergents .....	12
D. Globalisation ou régionalisation ? .....	16
II. <i>Une diversité d'acteurs sur la scène internationale</i> .....	17
A. Les firmes multinationales .....	17
B. Les PME à la conquête de l'international .....	20
C. D'autres acteurs du management international .....	21
<i>Pour en savoir plus</i> .....	23
<b>Chapitre 2. Le développement des entreprises à l'international</b> .....	25
I. <i>Les possibilités de l'internationalisation</i> .....	25
A. Le paradigme éclectique .....	26
B. Du sentier de développement à l'envol .....	28
II. <i>Le choix des modes d'entrée</i> .....	29
A. La diversité des modes d'entrée .....	29
B. Le cas des joint-ventures .....	32
III. <i>Accès aux marchés et performance</i> .....	34
A. Les barrières à l'entrée .....	34
B. Attractivité et performance .....	37
<i>Pour en savoir plus</i> .....	41

<b>Chapitre 3. Les stratégies d'internationalisation</b> .....	43
I. <i>La prise de décision stratégique : un processus multicritères dans un contexte international</i> .....	43
A. Le management stratégique complexifié par la dimension internationale . . . . .	44
B. Une décision cruciale : le choix des pays où s'internationaliser .....	46
II. <i>Le processus d'internationalisation</i> .....	49
A. La mise en évidence d'un processus d'internationalisation séquentiel . . . . .	49
B. Les critiques envers le processus d'internationalisation centrées sur son caractère progressif. ....	52
III. <i>Les entreprises born globales, l'entrepreneuriat international et l'innovation</i> . . . . .	53
A. Le développement des entreprises born globales. ....	53
B. Importance de l'innovation et de l'entrepreneuriat international . . . . .	56
<i>Pour en savoir plus</i> .....	60
<b>Partie 2. Quels moyens pour s'internationaliser ?</b>	
<b>Chapitre 4. Le financement à l'international</b> .....	65
I. <i>L'environnement financier international et le risque de change</i> .....	65
A. Le système financier international .....	66
B. Les techniques internes de couverture du risque de change .....	67
C. Les techniques externes de couverture du risque de change. ....	70
II. <i>La recherche de ressources financières pour le développement à l'international</i> . . . . .	74
A. Les types de ressources et le coût du financement. ....	74
B. Le recours aux marchés financiers .....	77
C. L'impact du cadre législatif sur le financement à l'international . . . . .	79
<i>Pour en savoir plus</i> .....	82
<b>Chapitre 5. L'organisation des firmes multinationales</b> .....	83
I. <i>Les tensions globales et locales au cœur des firmes multinationales</i> .....	83
A. Des firmes multinationales face à des pressions locales et globales. ....	84
B. Différents types d'industries selon ces dimensions .....	85
C. Typologie des entreprises selon la grille intégration globale/réactivité locale . . . . .	86
II. <i>Les structures organisationnelles à l'épreuve de l'international</i> . ....	91
A. Une variété de structures : la complexité liée à l'international. ....	92
B. Lien entre structure et performance : le choix de la forme organisationnelle . . . . .	95
III. <i>La coordination des activités internationales</i> .....	96
A. Une diversité des modes de coordination : des plus formels aux plus informels . . . . .	96
B. Une complexité dans les modes de coordination mobilisés par les FMN . . . . .	99
<i>Pour en savoir plus</i> .....	102

<b>Chapitre 6. La logistique à l'échelle internationale</b> .....	105
I. <i>Les enjeux de l'internationalisation des activités logistiques</i> .....	106
A. Les implications des choix logistiques et industriels .....	106
B. Les Incoterms ou conditions internationales de vente .....	109
II. <i>Les décisions stratégiques liées à la logistique.</i> .....	111
A. Délocalisation ou relocalisation de la chaîne de valeur .....	111
B. La spécialisation des unités de production .....	114
III. <i>Les défis actuels de la logistique internationale</i> .....	116
A. La traçabilité des produits et services .....	117
B. Vers une logistique mutualisée .....	119
C. La logistique inverse : une tendance récente .....	119
<i>Pour en savoir plus</i> .....	122
 <b>Partie 3. Quelles spécificités pour l'entreprise à l'international ?</b>	
<b>Chapitre 7. Le marketing international</b> .....	129
I. <i>L'adaptation au marché international.</i> .....	129
A. Le choix d'une stratégie en marketing international .....	130
B. Les études de marché à l'international .....	131
C. La concurrence : du local au global .....	133
II. <i>Les marques et le comportement du consommateur.</i> .....	135
A. Les marques et leurs noms à l'international .....	135
B. Les consommateurs entre singularité et homogénéisation .....	137
C. Du rejet à l'identification des produits .....	138
III. <i>Le prix de vente à l'international</i> .....	139
A. Les facteurs influençant le prix de vente .....	140
B. Les importations parallèles .....	141
C. Les prix de transferts internationaux .....	142
IV. <i>La distribution et la promotion à l'international</i> .....	142
A. Les formes de distribution à l'international .....	142
B. La publicité à l'international .....	144
<i>Pour en savoir plus</i> .....	147
<b>Chapitre 8. L'innovation internationale</b> .....	149
I. <i>Les conditions favorables à l'innovation internationale</i> .....	149
A. Le rôle de l'environnement dans l'émergence de l'innovation .....	150
B. Les autres facteurs stimulant l'innovation .....	151
II. <i>Les types d'innovation</i> .....	153
A. L'innovation de rupture .....	153
B. L'innovation inversée .....	156

C. L'innovation frugale .....	158
III. <i>La protection de l'innovation</i> .....	160
A. La propriété intellectuelle .....	161
B. Innovation et normalisation .....	164
<i>Pour en savoir plus</i> .....	167
<b>Chapitre 9. La gestion internationale des ressources humaines</b> .....	169
I. <i>Une vision stratégique de la gestion internationale des ressources humaines : le modèle EPRG</i> .....	170
A. Présentation du modèle EPRG et lien avec le recrutement au niveau mondial .....	170
B. Rôle de la gestion internationale des ressources humaines .....	173
II. <i>Enjeux de la gestion des expatriés</i> .....	175
A. Expatriation et mobilité internationale .....	175
B. Enjeux et difficultés de l'expatriation .....	178
III. <i>Les autres dimensions de la GIRH</i> .....	180
A. Le développement des compétences .....	180
B. La gestion des carrières .....	182
C. La détermination de la rémunération à l'international .....	183
D. Les relations industrielles .....	184
<i>Pour en savoir plus</i> .....	186
<b>Chapitre 10. Le management interculturel</b> .....	189
I. <i>La culture : un concept polymorphe</i> .....	189
A. Définition de la culture : une diversité .....	190
B. Enjeux ou implications de la diversité culturelle .....	191
II. <i>Cadres de référence de la culture nationale : premières approches par les différences culturelles nationales</i> .....	193
A. Des différences dans les cultures nationales .....	193
B. L'approche de d'Iribarne (1989) .....	197
III. <i>Des différences culturelles en pratique</i> .....	200
A. La gestion des équipes multiculturelles .....	200
B. La communication et la négociation interculturelles .....	202
C. Leadership et développement de compétences multiculturelles .....	205
<i>Pour en savoir plus</i> .....	207
<b>Index</b> .....	215

## Chapitre 1

# L'environnement du management international

*« Un voyage de mille lieues commence toujours par un premier pas. »*  
(Lao Tseu)

Les organisations opèrent sur un terrain de jeu global. L'environnement mondial est turbulent et se caractérise par ses multiples dimensions. Cette complexité est étroitement liée à l'hétérogénéité des pays, notamment entre ceux émergents et ceux qui sont déjà développés. La question de la régionalisation peut également entrer en ligne de compte. De plus, la globalisation se caractérise par le nombre croissant et la diversité des acteurs impliqués dans les activités internationales : des firmes multinationales (FMN) et des petites et moyennes entreprises (PME), des entreprises ayant plusieurs localisations géographiques (pays développés et pays émergents), des firmes publiques ou privées, ainsi que des parties prenantes dont l'influence est croissante. Les acteurs sont nombreux, avec des spécificités et des intérêts divers.

## **I. L'environnement mondial**

---

Les organisations agissent dans le contexte de la globalisation. Bien que ce terme soit répandu et galvaudé et qu'il renvoie à des réalités différentes, nous considérons ici la globalisation comme une concurrence caractérisée

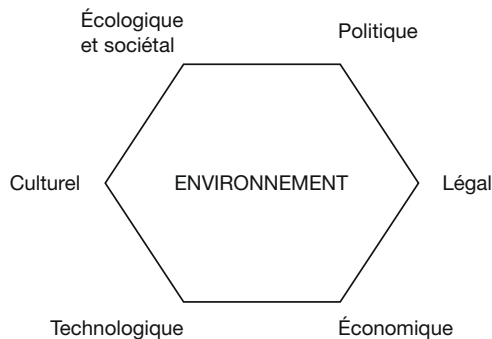


par un réseau de liens internationaux qui relient les pays, les institutions et les personnes dans une économie globale interdépendante (Dereski, 2011). Dans un monde de plus en plus dépourvu de frontières, la concurrence globale s'accélère par les avancées technologiques et par la montée des économies émergentes comme la Chine et l'Inde. C'est un processus que Thomas Friedman définit comme « *nivelant le terrain de jeu* » entre les pays ou comme « *l'aplatissement du monde* »<sup>2</sup>. La globalisation se caractérise ainsi par la mise en place d'un réseau, l'existence de liens internationaux et la notion d'interdépendance. Autrement dit, la globalisation est un processus de croissance des interconnexions à travers le monde dans toutes les sphères d'activité. Ces interconnexions peuvent conduire à une intégration, à une homogénéité, voire à une uniformité mondiale ou, au contraire, les spécificités des pays peuvent subsister. Les frontières au sein et entre les organisations et les nations deviennent alors floues. Dans ce chapitre, et plus globalement dans cet ouvrage, nous allons nous intéresser à la façon dont la globalisation affecte les organisations.

Nous allons voir quelles sont les dimensions qui caractérisent l'environnement international, avant d'exposer la variété des pays et de préciser les enjeux de la régionalisation.

## A. Caractéristiques de l'environnement mondial

L'environnement varie selon les pays. Il peut être appréhendé à travers six dimensions (voir figure 1.1).



Source : Construit par les auteurs.

**Figure 1.1. Les dimensions de l'environnement mondial.**

2. Friedmann, T. (2005), *The World is flat*, New York : Farrar, Strauss and Giroux.

Nous pouvons décrire chacune de ces dimensions comme suit :

- L'environnement politique : il est fonction, par exemple, du critère de stabilité ou d'instabilité politique, de la place de l'État dans la sphère économique (interventionnisme, libéralisme) et du risque politique. On peut définir le risque politique comme toute action gouvernementale ou tout événement politiquement motivé qui peut affecter la rentabilité à long terme ou la valeur d'une entreprise. Il peut prendre la forme de nationalisations ou d'expropriations, comme en Bolivie ou au Venezuela (cas de l'entreprise Cemex en 2008), mais englobe également le risque terroriste, dans des pays du Moyen-Orient ou d'Amérique du Sud par exemple (attentats, prises d'otage, etc.).
- L'environnement légal : il est constitué des lois spécifiques à chaque pays. Il concerne notamment la législation en matière d'impôts, de droit des contrats et de protection des droits de propriété. À ce niveau national s'ajoutent les lois internationales, à travers le rôle des institutions internationales comme la Banque mondiale, l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et les différentes agences des Nations Unies. Il existe également des législations à l'échelle régionale, comme au sein de l'Union européenne ou du *North American Free Trade Agreement* (NAFTA) liant le Canada, les États-Unis et le Mexique.
- L'environnement économique : il comprend les concepts de système économique, d'état de développement, de produit national brut (PNB), de stabilité économique, de politiques monétaires et fiscales etc., et inclut des éléments tels que les taux d'intérêt, l'inflation, le chômage et la croissance économique. Le risque économique concerne la capacité d'un pays à remplir ses obligations financières. Il s'agit du risque que le gouvernement modifie sa politique économique, d'un point de vue monétaire ou fiscal (par exemple en dévaluant sa monnaie), ou celle portant sur les investissements étrangers. Ce type d'action peut rendre une entreprise non profitable ou incapable de rapatrier ses bénéfices étrangers, ce qui entraîne un risque financier ou lié au taux d'intérêt (voir chapitre 4).
- L'environnement technologique : il évolue avec le développement rapide des technologies de l'information et des communications. Les progrès en matière de télécommunications ont fourni des opportunités pour multiplier les interactions économiques entre des lieux très éloignés. Les développements technologiques et leurs effets sur

le commerce mondial et les transactions économiques sont majeurs. On étudie par exemple le niveau technologique du pays, la disponibilité des compétences techniques au niveau local et l'état des infrastructures. Le risque ici concerne le transfert technologique et le piratage, ainsi que les restrictions légales en matière de protection de la propriété technologique (voir chapitre 8).

- L'environnement culturel : il est perceptible à travers, notamment, les effets de la culture nationale sur l'activité de l'entreprise. La culture nationale correspond à l'ensemble des valeurs qu'une société considère comme importantes et aux normes de comportements approuvés ou sanctionnés dans une société (Deresky, 2011). La culture nationale peut affecter la manière dont les managers motivent ou coordonnent leurs salariés et celle dont une entreprise mène ses affaires (voir chapitre 10).
- L'environnement écologique et sociétal : il concerne, par exemple, les effets du réchauffement climatique et de la pollution, les questions de protection de l'environnement, de traitement des déchets, de consommation d'énergie, etc. Il inclut également l'environnement naturel, en l'occurrence les disponibilités des ressources en eau et en matières premières et le risque de catastrophes naturelles. Ces éléments peuvent avoir une incidence sur l'activité économique mondiale.

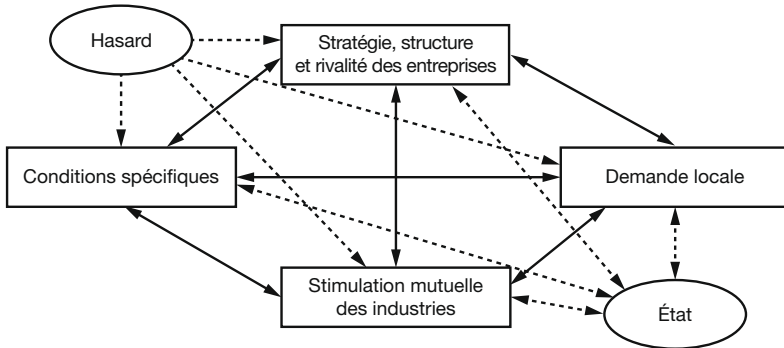
Ainsi, l'environnement mondial est complexe, interdépendant et dynamique. Les managers doivent appréhender l'ensemble de ces dimensions à différents niveaux :

- au niveau global, compte tenu de la localisation de la FMN partout dans le monde ;
- au niveau régional, à savoir dans la zone géographique dans laquelle se situe la FMN ;
- au niveau local du fait de la nécessaire prise en compte des particularités locales des pays où la FMN est implantée.

Ces éléments vont jouer un rôle dans le choix de la localisation de l'entreprise. La question de l'avantage concurrentiel n'est par ailleurs pas négligeable.

## B. Le diamant de Porter : les déterminants de l'avantage concurrentiel

Le diamant de Porter montre pourquoi certains pays sont plus attractifs que d'autres (voir figure 1.2).



Source : d'après Porter (1993, p. 141).

**Figure 1.2. Le diamant de Porter.**

La compétitivité d'une nation ou d'une région dépendrait ainsi de quatre facteurs liés à l'environnement :

1) Les conditions spécifiques : certains pays bénéficient de facteurs de production particuliers qui profitent aux entreprises locales lorsqu'elles s'internationalisent (dotation en main-d'œuvre, en capital, en matières premières).

2) La demande locale : elle correspond aux caractéristiques, exigences et demandes de sophistication des clients locaux, qui peuvent devenir une source d'avantage concurrentiel à l'international. C'est ainsi le niveau d'exigence des consommateurs japonais en matière d'équipements électriques et électroniques qui a largement stimulé les constructeurs locaux, leur permettant de devenir des leaders mondiaux. Une forte demande conduit les entreprises à innover.

3) La stimulation mutuelle des industries : elle entraîne l'existence de « grappes » d'industries interdépendantes (*clusters*), souvent régionales, ce qui renforce la coopération. Des industries liées ou de support sont ainsi proches géographiquement, comme l'industrie de la chaussure en cuir en Italie du Nord ou la Silicon Valley aux États-Unis.

4) La concurrence, la stratégie et la structure des entreprises : il s'agit du contexte dans lequel l'entreprise est créée, organisée et gérée, ainsi que de la nature de la concurrence locale. La structure de la concurrence locale peut, en effet, être stimulante : les nations avec des positions de leader mondial ont souvent de nombreux rivaux forts locaux, ce qui les pousse sans cesse à innover. C'est le cas de l'industrie chimique allemande (BASF et Bayer) ou des entreprises pharmaceutiques suisses (Roche et Novartis).

En plus de ces quatre facteurs, deux éléments entrent en ligne de compte : l'État, qui peut influencer chacun des éléments cités à travers sa politique d'éducation, la régulation des marchés financiers et l'attribution des aides financières ; et le hasard regroupant les événements imprévus tels que les bouleversements technologiques, les crises financières, les instabilités politiques ou les catastrophes naturelles.

Selon Porter (1993, 2008), une entreprise s'appuie d'abord sur les avantages liés à sa localisation. Ces éléments concernent les nations, mais aussi les régions au sein d'un pays. Porter (2008) s'est ainsi intéressé à expliquer l'existence de *clusters* (Mayrhofer et Urban, 2011).

Après avoir présenté l'environnement mondial dans sa globalité, nous allons maintenant nous intéresser à la diversité des pays où les entreprises opèrent.

### **C. Une classification des pays : entre pays développés et pays émergents**

L'environnement international se caractérise par la variété des pays. Nous allons adopter la distinction répandue entre pays développés et pays émergents.

#### **Les pays développés**

On considère souvent les pays développés à travers le prisme de la Triade, définie comme le groupe des trois principaux blocs de commerce et d'investissement au niveau international : les États-Unis, l'Union européenne et le Japon. Même si la Triade continue à dominer le commerce international, l'environnement mondial a changé rapidement ces dernières années, du fait du ralentissement de ces trois zones économiques, de l'augmentation des régulations locales et internationales, de l'impact de la technologie et de la montée des petites et moyennes entreprises (Rugman et Collinson, 2013).

## Les pays émergents

On assiste, en parallèle, au développement de pays dits émergents. Ceux-ci restent cependant très hétérogènes au regard des critères tels que la croissance du PIB, le PIB par habitant ou le degré d'ouverture économique. Certains économistes et analystes ont ainsi constitué des groupes plus homogènes de pays émergents, contribuant ainsi à l'élaboration de différentes typologies :

- Dans les années 1980, on parlait des « dragons » d'Asie (Corée du Sud, Taïwan, Hong Kong, Singapour), puis des « tigres » d'Asie (Thaïlande, Malaisie, Indonésie, Philippines, Vietnam).
- Puis, en 2001, Jim O'Neill, économiste de la banque d'investissement Goldman Sachs, a défini les BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine) comme les marchés les plus prometteurs de la planète. En 2011, on parle de BRICS en y ajoutant l'Afrique du Sud.
- En 2005, le même Jim O'Neill a établi le Next 11 ou « les Onze prochains » (Égypte, Bangladesh, Iran, Indonésie, Corée du Sud, Mexique, Nigeria, Pakistan, Philippines, Turquie et Vietnam) pour les économies qui compteront dans les années à venir.
- Quant aux CIVETS (Colombie, Indonésie, Vietnam, Égypte, Turquie et Afrique du Sud), apparus en 2009, ils ont été inventés par un analyste de l'*Economist Intelligence Unit* et rendus publics par la banque HSBC. L'acronyme regroupe les pays dont le taux de croissance annuel moyen est évalué à 5 % pour les 20 prochaines années.
- En 2010, Goldman Sachs présente les MIST, regroupant le Mexique, l'Indonésie, la Corée du Sud et la Turquie.
- En 2010, BBVA Research lance les EAGLES (*Emerging and Growth Leading Economies*), qui comptent à la fois les pays des BRIC et des MIST, auxquels il faut ajouter Taïwan.
- Le groupe bancaire espagnol BBVA (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria) a également créé un ensemble d'une quinzaine de pays, appelé Nest (« nid »), afin de surveiller de près les pays émergents dont le PIB risque d'augmenter dans les dix ans à venir.
- En 2013, l'économiste Laurence Daziano introduit l'acronyme BENIVM (Bangladesh, Éthiopie, Nigeria, Indonésie, Vietnam, Mexique). Aux quatre pays souvent cités (Nigeria, Indonésie, Vietnam et Mexique), elle ajoute le Bangladesh et l'Éthiopie qui, selon elle, présentent un fort potentiel de croissance économique, une

croissance démographique soutenue, une urbanisation rapide et une économie diversifiée.

- En 2013, un autre économiste, Alexandre Kateb, considère qu'il faut remplacer l'acronyme BRICS par l'acronyme BRIICSSAMT (Brésil, Russie, Inde, Indonésie, Chine, Afrique du Sud, Arabie saoudite, Argentine, Mexique et Turquie), qui inclurait toutes les économies émergentes du G20 pour lesquelles le PIB a franchi la barre des 1 000 milliards de dollars (sauf l'Argentine)<sup>3</sup>.

Il est ainsi difficile de définir les économies émergentes. Elles se caractérisent parfois par un taux de croissance supérieur à la moyenne mondiale, par la montée en puissance d'une classe moyenne active et par la progression des exportations. En 2007, la Banque mondiale crée la catégorie « économies émergentes » pour classer la Chine, l'Inde « et d'autres pays ». Dans un rapport du cabinet d'études Ernst & Young de 2008, il s'agit des BRIC, avec en plus l'Argentine, le Mexique, l'Arabie saoudite et la Corée du Sud. La même année, pour le Boston Consulting Group (BCG), on y inclut 14 « économies à croissance rapide » comprenant les BRIC et l'Argentine, le Chili, l'Égypte, la Hongrie, l'Indonésie, la Malaisie, le Mexique, la Pologne, la Thaïlande et la Turquie. Toujours en 2008, le cabinet PricewaterhouseCoopers (PwC) distingue 20 marchés émergents comprenant les BRIC, la liste du BCG et l'Afrique du Sud, l'Arabie saoudite, le Bangladesh, l'Iran, le Nigeria, le Pakistan, les Philippines et le Vietnam, mais en en retranchant le Chili et la Hongrie. Le Crédit Agricole, lui, présente une liste de 13 pays « à fort potentiel » : Afrique du Sud, Argentine, Égypte, Indonésie, Iran, Malaisie, Mexique, Nigeria, Philippines, Thaïlande, Turquie, Ukraine et Vietnam<sup>4</sup>.

Il existe ainsi les pays industrialisés, les pays émergents, mais aussi la centaine d'autres pays, « moins avancés » ou « en développement ».

---

3. [http://www.scienceshumaines.com/ces-pays-emergents-qui-font-basculer-le-monde\\_fr\\_27711.html](http://www.scienceshumaines.com/ces-pays-emergents-qui-font-basculer-le-monde_fr_27711.html) ; <http://www.latribune.fr/opinions/tribunes/20130207trib000747502/pays-emergents-apres-les-brics-l-essor-des-benivm.html>; <http://www.jolpress.com/brics-civets-eagles-economies-emergentes-article-820642.html#kSYTp34DzVWseSWs.99>

4. [http://www.lemonde.fr/economie/article/2010/01/25/les-pays-emergents-dans-le-monde\\_1296196\\_3234.html](http://www.lemonde.fr/economie/article/2010/01/25/les-pays-emergents-dans-le-monde_1296196_3234.html)

### **Évolution du modèle économique des firmes multinationales des pays émergents**

De nombreuses FMN provenant des pays émergents abordent les marchés étrangers avec des modèles économiques différents de ceux de leurs concurrents des pays développés : elles développent une stratégie à bas coût, en misant sur une forte main-d'œuvre productive locale et une coordination par les technologies de l'information, en vue de développer un avantage concurrentiel. Leur stratégie de départ est de miser sur des pays moins développés pour s'extraitre des contraintes (de qualité, de respect de l'environnement, etc.) des FMN des pays développés. C'est le cas d'AirTel, le leader de la téléphonie mobile en Inde, et de Safaricom, leader au Kenya, qui facturent certains des prix les plus bas dans le monde pour des appels à l'échelle nationale. Il est plus facile de transférer ces modèles économiques dans d'autres pays émergents. C'est le cas du groupe indien Tata avec sa voiture, la « Nano », vendue environ 2 000 dollars avec des standards plus faibles en matière de sécurité et d'émissions de gaz à effet de serre. Citons également l'entreprise minière brésilienne Vale, le spécialiste dans l'industrie chimique en Afrique du Sud Sasol, le fabricant d'ordinateurs portables taïwanais Asus ou encore la firme pharmaceutique indienne Ranbaxy. Ces FMN ont toutes commencé ainsi et ont progressivement évolué d'une assise au niveau local à un développement à l'échelle mondiale.

Source : Daniels *et al.* (2011, p. 476).

Pour le management international, le choix de la localisation des activités est crucial. On peut l'aborder à travers la notion de distance. En 2001, Ghemawat a développé le modèle « CAGE » (*cultural, administrative, geographic, economic*) qui permet d'analyser l'importance et l'influence de la distance sur les pratiques managériales des entreprises. Il distingue ainsi quatre formes de distance : la distance culturelle, la distance administrative (ou politique), la distance géographique et la distance économique. À celles-ci, Angué et Mayrhofer (2010) ajoutent la distance technologique. Le tableau 1.1. permet de reprendre les principaux éléments de ce modèle.



## Partie 1. Pourquoi s'internationaliser ?

Formes de distance	Attributs à l'origine de la distance
C : distance culturelle	Elle mesure les différences en termes de langues, d'ethnies, de religions et de normes sociales.
A : distance administrative (ou politique)	La distance est définie en termes de traditions administratives, politiques ou légales. Elle est liée aux rapports entretenus avec d'anciennes colonies, à l'appartenance à différentes unions économiques, politiques ou monétaires, à d'éventuelles hostilités politiques, à la politique gouvernementale (droits de douane, quotas, etc.) et au contexte institutionnel (réglementations, corruption, etc.)
G : distance géographique	Elle porte sur l'éloignement physique (nombre de kilomètres entre deux pays), ainsi que sur d'autres facteurs géographiques, tels que la superficie, l'existence d'une frontière commune, la présence ou l'absence d'accès maritime, fluvial, ferroviaire ou routier, les systèmes de transport et de communication et les différences climatiques.
E : distance économique	On évalue cette distance en termes de richesses et de revenus des consommateurs. Elle est aussi liée au coût et à la qualité des ressources naturelles, financières et humaines, de l'infrastructure, des biens intermédiaires et de l'information ou des connaissances.
T : distance technologique	Elle correspond à l'écart entre les degrés de développement technologique des pays. Elle varie selon les systèmes nationaux d'innovation, la présence d'industries à forte intensité technologique, et la participation ou non à des programmes de recherche internationaux.

Source : adapté de Mayrhofer et Urban (2011, p. 196).

**Tableau 1.1. Le modèle CAGET**

Nous allons maintenant aborder la question de la régionalisation.

### **D. Globalisation ou régionalisation ?**

Selon Verbeke (2005), considérer que toutes les FMN sont globales est une idée reçue. On pense à tort que les FMN ont des activités internationales importantes qui leur permettent de générer l'essentiel de leur chiffre d'affaires. L'exemple type de l'entreprise globale est Nestlé, qui dispose de plus de 2 000 marques dans plus de 180 pays et réalise plus de 65 % de son chiffre d'affaires en dehors de la Suisse. Mais Nestlé reste une exception. La plupart des FMN demeurent fortement implantées dans leur pays d'origine ou se limitent aux pays limitrophes. On parle alors de FMN régionales.

La régionalisation implique que la majorité de l'activité internationale se concentre dans les régions d'Europe, d'Amérique du Nord et d'Asie-Pacifique (régions de la Triade). Selon Rugman (2005), les plus grandes firmes multinationales du monde n'opèrent pas au niveau global ou même entre

les régions de la Triade, mais tendent à être localisées dans les pays proches de leur région d'origine au sein de la Triade. Pour les 500 plus grandes entreprises mondiales, 77 % de leurs ventes se situent dans leur région d'origine. Ainsi, selon Rugman (2005), la majorité des FMN suivent une stratégie régionale et non globale. L'auteur va plus loin en considérant que, pour être performantes, les FMN doivent être régionales et non globales.

Colovic et Mayrhofer (2008) ont réalisé une étude des stratégies de localisation des FMN dans le secteur automobile. Elles montrent que les FMN concentrent majoritairement leurs activités dans leur zone d'origine, même si le développement des marchés dans les pays émergents laisse supposer une redistribution géographique des activités. En effet, les entreprises cherchent de plus en plus à diversifier leur expansion géographique, notamment en direction des pays émergents.

Après avoir caractérisé l'environnement mondial, nous nous intéressons dans cette seconde partie aux acteurs agissant dans un espace global.

## **II. Une diversité d'acteurs sur la scène internationale**

---

Différents acteurs sont présents à l'échelle mondiale : les grands groupes internationaux, mais également les petites et moyennes entreprises, ainsi que d'autres parties prenantes dont l'influence est croissante.

### **A. Les firmes multinationales**

Les firmes multinationales sont des entreprises opérant au-delà de leurs frontières nationales, et dont le siège est situé dans un pays alors qu'elles ont des activités dans d'autres pays. La plupart des entreprises de renom dans le monde sont des FMN dont les produits et services ont une forte notoriété. C'est vrai pour les FMN provenant des États-Unis, comme General Electric, Exxon Mobil, Apple ou Amazon, et c'est le cas également de grandes FMN localisées en Europe, telles qu'Unilever (Royaume Uni/Pays-Bas), Fiat (Italie), Nokia (Finlande), Volkswagen (Allemagne), Philips (Pays-Bas) ou Peugeot (France), et au Japon (Toyota, Sony, Fuji). C'est aussi le cas de FMN localisées dans d'autres régions que la Triade, telles que Sinopec (Chine), Samsung (Corée du Sud), Codelco (Chili), AngloGold (Afrique du Sud), Lukoil (Russie) et Bombardier (Canada). Les Nations Unies identifient plus de 60 000 FMN. Ce sont cependant les 500 plus grandes d'entre elles qui réalisent plus de la moitié du commerce mondial

et 80 % des investissements directs étrangers (IDE) dans le monde (Rugman et Collinson, 2013).

### De grands groupes localisés partout dans le monde

Chaque FMN parmi les 100 premières de l'UNCTAD Transnationality Index dispose en moyenne de 500 filiales dans plus de 50 pays (CNUCED, 2016). On peut l'expliquer par la course à la croissance et à la taille critique (notamment pour réaliser des économies d'échelle), par la fragmentation de la chaîne de valeur (traduite par une dispersion des activités partout dans le monde), par la montée des fusions-acquisitions (modifiant le portefeuille d'activités et la définition du périmètre de l'entreprise) et par le développement des alliances et partenariats (dans une logique de constitution de réseaux). De plus, le rapport CNUCED (2016) note que plus de 40 % des filiales à l'étranger sont détenues par plusieurs entreprises, ce qui montre une chaîne de propriété complexe, avec de multiples liens transfrontaliers dans trois pays en moyenne. Les nationalités des investisseurs et des propriétaires des filiales internationales sont de plus en plus nombreuses.

Le tableau 1.2 reprend la liste des 20 plus grandes FMN, en fonction de leur chiffre d'affaires, à partir du classement des 500 plus grandes FMN du magazine *Fortune*.

1. Wal-Mart (États-Unis)	482,130 \$	11. Berkshire Hathaway (États-Unis)	210,821 \$
2. State Grid (Chine)	329,601 \$	12. McKesson (États-Unis)	192,487 \$
3. China National Petroleum (Chine)	299,2971 \$	13. Samsung Electronics (Corée du Sud)	177,440 \$
4. Sinopec Group (Chine)	294,344 \$	14. Glencore (Suisse)	170,497 \$
5. Royal Dutch Shell (Pays-Bas)	272,156 \$	15. Industrial & Commercial Bank of China (Chine)	167,227 \$
6. Exxon Mobil (États-Unis)	246,204 \$	16. Daimler (Allemagne)	165,800 \$
7. Volkswagen (Allemagne)	236,600 \$	17. UnitedHealth Group (États-Unis)	157,107 \$
8. Toyota Motor (Japon)	236,592 \$	18. CVS Health (États-Unis)	153,290 \$
9. Apple (États-Unis)	233,715 \$	19. EXOR Group (Italie)	152,591 \$
10. BP (Royaume-Uni)	225,982 \$	20. General Motors (États-Unis)	152,356 \$

Source : Tableau construit par les auteurs, d'après *Fortune Global 500* (classement 2016, sur les données de 2015).

**Tableau 1.2. Classement des 20 premières FMN mondiales (chiffres en millions de dollars).**

Parmi ces 20 premières FMN, 15 sont issues des pays développés : 8 proviennent des États-Unis, 6 d'Europe et une du Japon. Cinq groupes sont localisés dans des pays émergents : quatre en Chine et un en Corée du Sud. Notons que la première entreprise française, Total, occupe la 24<sup>e</sup> place (avec 143,421 millions de dollars de chiffre d'affaires), contre la 11<sup>e</sup> place en 2015.

Sur les 100 premières FMN énumérées, 26 entreprises sont issues des pays émergents : 18 de Chine, telles que Bank of China (n° 35), China Mobile Communications (n° 45) ou China Railway Construction (n° 62), 2 de Corée du Sud, à savoir Samsung Electronics (n° 13) et Hyundai Motors (n° 84), 2 de Russie avec Gazprom (n° 56) et Lukoil (n° 76), 1 de Taïwan avec Hon Hai Precision Industry (n° 25), 1 de Singapour avec Trafigura Group (n° 59), 1 du Brésil avec Petrobras (n° 58) et 1 du Mexique avec Pemex (n° 98).

### De l'existence des entreprises familiales

Un autre élément de différenciation parmi les FMN porte sur la mise en évidence d'entreprises familiales. En effet, ces firmes présentent des spécificités en matière de gestion, de financement et de prise de risque, dans une perspective de long terme et de logique de transmission de la direction de l'entreprise. Dans un rapport sur les entreprises familiales en 2015, le Crédit Suisse a introduit le CS Global Family 900 universe, une base de données énumérant les plus grandes entreprises familiales dans le monde. Ces sociétés sont cotées en Bourse, avec une capitalisation boursière d'au moins 1 milliard de dollars, ainsi que des participations familiales d'au moins 20 %. Elles se trouvent dans 35 pays, avec plus de 64 % en provenance de l'Asie émergente<sup>5</sup>.

- |                                                                                 |                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 1. Novartis (Suisse) – famille Sandoz                                           | 6. Oracle (États-Unis) – famille Ellison            |
| 2. Roche (Suisse) – famille Hoffmann-Oeri                                       | 7. Samsung Electronics (Corée du Sud) – famille Lee |
| 3. Wal-Mart (États-Unis) – famille Walton                                       | 8. Volkswagen (Allemagne) – famille Piëch-Porsche   |
| 4. Facebook (États-Unis) – famille Zuckerberg                                   | 9. Kinder Morgan (États-Unis) – famille Kinder      |
| 5. Anheuser-Busch InBev (Belgique) – familles Lemann, da Veiga Sicipira, Telles | 10. Nike (États-Unis) – famille Knight              |

Source : Tableau construit par les auteurs à partir de l'article <http://www.argentaire.com/2015/07/top-10-des-plus-grandes-entreprises.html#CT2pP2QV9CvxZ4LE.99>

**Tableau 1.3. Les dix plus grandes sociétés familiales dans le monde**

5. <http://www.argentaire.com/2015/07/top-10-des-plus-grandes-entreprises.html#CT2pP2QV9CvxZ4LE.99>

Les entreprises familiales sont également présentes dans les pays émergents. Par exemple, de 90 à 95 % des entreprises mexicaines sont familiales. Citons également le groupe Mittal en Inde, Koç Holding, groupement d'entreprises turques, ou Salim Group, conglomérat indonésien.

## B. Les PME à la conquête de l'international

Les PME réalisent environ 98 % de l'activité économique dans les pays développés. L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) les définit comme des firmes indépendantes, qui ne sont pas les filiales d'autres entreprises. La définition des PME varie toutefois selon les pays. Le tableau 1.4 illustre les différences rencontrées.

Catégorie d'entreprise	Union européenne		États-Unis	Japon		Inde	
	Effectif	Chiffre d'affaires		Effectif	Ent. manufacturières : effectif	Ent. de services : effectif	Ent. de services : investissement en équipement
<b>Moyenne entreprise</b>	< 250	≤ 50 milliards d'€ (70 milliards de \$)	< 500	< 300	< 50	Rs.5 crore (1 million de \$)	Rs.10 crore (2 millions de \$)
<b>Petite entreprise</b>	< 50	≤ 10 milliards d'€ (14 milliards de \$)	< 100	< 300	< 50	Rs.2 crore (40 000 \$)	Rs.5 crore (1 million de \$)
<b>Micro-entreprise</b>	< 10	≤ 2 milliards d'€ (2,8 milliards de \$)	< 10	< 300	< 50	Rs.10 lakh (20 000 \$)	Rs.25 lakh (50 000 \$)

Source : d'après Rugman et Collinson (2013, p. 341).

**Tableau 1.4. Des définitions variées des PME selon les pays.**

Entre FMN et PME, une catégorie de firme est en croissance : l'entreprise de taille intermédiaire (ETI). Elle se définit comme « une entreprise qui a entre 250 et 4 999 salariés, et soit un chiffre d'affaires n'excédant pas 1,5 milliard d'euros soit un total de bilan n'excédant pas 2 milliards d'euros. Une entreprise qui a moins de 250 salariés, mais plus de 50 millions de chiffre d'affaires et plus de 43 millions d'euros de total de bilan est aussi considérée comme une ETI.<sup>6</sup> »

6. Insee.

### **Grenzebach, une entreprise allemande de taille intermédiaire**

L'entreprise est spécialisée dans l'ingénierie mécanique et la construction d'usines, et possède plus de 50 ans d'expérience. Elle développe une technologie innovante dans le processus de production automatisée.

Grâce au développement continu de produits et à l'optimisation, Grenzebach est devenu un leader technologique dans ses principaux marchés. Industrie 4.0 et *big data* sont des sujets dont l'entreprise discute depuis de nombreuses années. L'entreprise dispose d'un effectif mondial de 1 500 salariés, d'unités de production en Allemagne, aux États-Unis et en Chine, et a installé 3 000 usines dans 56 pays. Elle a été fondée par Rudolf Grenzebach et demeure encore aujourd'hui entre les mains de la famille.

## **C. D'autres acteurs du management international**

Les entreprises à l'international font de plus en plus face à de multiples parties prenantes. Elles opèrent, en effet, face à un nombre croissant et de plus en plus diversifié d'acteurs :

- Des concurrents globaux et locaux : Vinci se trouve confronté à la concurrence de Bouygues sur ses marchés, ainsi qu'à celle de petites entreprises locales du BTP.
- Des clients et distributeurs globaux et locaux : Publicis est en charge de la communication à l'échelle mondiale de Coca-Cola ou de Heineken, mais répond également par exemple aux attentes d'une entreprise cliente localisée uniquement au Brésil.
- Des fournisseurs variés au niveau local et global : c'est le cas dans le secteur de l'aéronautique, industrie où Airbus et Boeing font appel à des sous-traitants internationaux comme Safran, LISI, UTC ou Liebherr.

De plus, les organisations à but non lucratif (ONG) jouent également un rôle majeur sur la scène internationale. Leur action peut être menée de manière indépendante, souvent dans des pays à risques. Citons les exemples de Greenpeace, World Wildlife Fund (WWF), Amnesty International, Oxfam ou Médecins sans frontières. Leurs actions peuvent prendre la forme de partenariats tissés entre les grands groupes et les ONG pour mener à bien des politiques de développement durable ou, plus généralement, de responsabilité sociale des entreprises. C'est notamment le cas de

WWF qui a noué, dès 1998, des partenariats stratégiques de coopération environnementale avec des entreprises comme Orange, Lafuma, Ikea, Cas-torama ou Lafarge.

### **Les partenariats entre firmes multinationales et ONG**

La fondation d'Unilever s'est associée à cinq grandes organisations mondiales : Oxfam, Population Services International (PSI), Save the Children, l'Unicef et le Programme alimentaire mondial. Ses missions portent sur l'amélioration de la qualité de vie dans les domaines de l'hygiène, de l'assainissement, de l'accès à l'eau potable, de la nutrition et de l'estime de soi.

L'ONG britannique Oxfam et la fondation du groupe Unilever ont notamment noué un partenariat et travaillé ensemble sur des sujets tels que l'amélioration des conditions de vie des petits agriculteurs en Tanzanie et en Azerbaïdjan. Entre 2011 et 2012, Unilever a ouvert les portes de son usine de Cu Chi, au sud du Vietnam, à l'ONG pour la réalisation d'une enquête sur les conditions de travail.

Les ONG exercent ainsi une influence croissante sur le monde des affaires, non seulement à travers des pressions directes sur les FMN, mais également en agissant sur les détenteurs du pouvoir politique et sur l'opinion publique.

Les États exercent également une action cruciale au niveau des stratégies des entreprises. C'est le cas dans les pays développés, comme le gouvernement français qui entre dans le capital de PSA Peugeot-Citroën à la suite de l'arrivée de l'entreprise chinoise DongFeng, pour disposer du même niveau d'actionnariat que cette dernière (14 %). On peut également citer l'exemple de l'entreprise canadienne BlackBerry lorsque Lenovo a tenté de la racheter en 2013 : cette opération a soulevé de fortes réticences de la part des autorités de régulation (notamment du gouvernement américain) en raison des questions de sécurité nationale. Au niveau des pays émergents, les États ont un impact fort sur le monde des affaires. Soulignons, par exemple, le rôle de la Banque nationale de développement économique et sociale (BNDES), bras financier de l'État brésilien, dans le développement et l'internationalisation des entreprises brésiliennes, telles que le deuxième groupe alimentaire mondial JBS<sup>7</sup>.

7. [http://www.lesechos.fr/17/03/2015/LesEchos/21899-096-ECH\\_le-bresilien-jbs-se-pose-en-numero-deux-de-l-alimentation.htm](http://www.lesechos.fr/17/03/2015/LesEchos/21899-096-ECH_le-bresilien-jbs-se-pose-en-numero-deux-de-l-alimentation.htm)

Le Qatar diversifie ses investissements par le biais de son fonds souverain, Qatari Investment Authority, à travers des rachats tels que les magasins Harrod's à Londres ou le club de football Paris Saint-Germain. Enfin, il faut noter les secteurs stratégiques pour lesquels les États étudient avec une grande vigilance les stratégies internationales des entreprises, telles que les industries pétrolières ou encore celles de l'énergie, de l'aéronautique ou des télécommunications.

En conclusion, l'environnement mondial est complexe et multidimensionnel. Il se caractérise également par une diversité de pays et d'acteurs en constante évolution.

### **Rappel des points clés du chapitre**

- Les entreprises doivent appréhender les différentes dimensions de l'environnement mondial (politique, légal, économique, technologique, culturel, écologique et sociétal) aux niveaux global, local et régional.
- Les pays peuvent être classés selon leur niveau de développement. Si les deux catégories les plus utilisées sont celles des pays développés et des pays émergents, il existe de nombreuses autres typologies selon les dimensions retenues. Les pays les moins avancés (ou en développement) forment un autre grand groupe.
- La régionalisation considère que l'activité majeure de nombreuses FMN se trouve limitée à leur pays d'origine et aux pays limitrophes.
- Les FMN sont des acteurs majeurs sur la scène internationale, avec une part croissante des entreprises provenant des pays émergents.
- Les PME sont définies de manière différente selon les pays. Elles occupent une place de plus en plus importante dans le management international.
- D'autres acteurs du management international entrent en ligne de compte, notamment les ONG et les États.

## **Pour en savoir plus**

---

ANGUE K. et MAYRHOFFER U. (2010), « Coopérations internationales en R&D : les effets de la distance sur le choix du pays des partenaires », *M@n@gement*, vol. 13, n° 1, p. 1-37.



- CNUCED (2016), *World Investment Report 2016*, New York-Genève, Conférence des Nations Unies pour le commerce et le développement, 2016, [http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2016\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2016_en.pdf)
- COLOVIC A. et MAYRHOFFER U. (2008), « Les stratégies de localisation des firmes multinationales : une analyse du secteur automobile », *Revue française de gestion*, vol. 34, n° 184, p. 151-165.
- DANIELS J.D., RADEBAUGH L.H. et SULLIVAN D.P. (2014), *International business: environments and operations*, Pearson.
- DERESKY H. (2013), *International management: managing across borders and cultures*, Pearson. GHEMAWAT P. (2001), « Distance still matters: the hard reality of global expansion », *Harvard Business Review*, vol. 79, n° 8, p. 137-147.
- MAYRHOFFER U. et URBAN S. (2011), *Management international : des pratiques en mutation*, Pearson France.
- PORTER M.E. (1993), *L'Avantage concurrentiel des nations*, Dunod.
- PORTER M.E. (2008), *On competition*, 2<sup>e</sup> édition, Harvard Business School Press.
- RUGMAN A.M. (2005), *The regional multinationals: MNEs and "global" strategic management*, Cambridge University Press.
- RUGMAN A.M. et COLLINSON S. (2012), *International Business*, Prentice Hall.
- <http://beta.fortune.com/global500/list> (classement Global 500, *Fortune*, 2016)
- [http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2016\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2016_en.pdf) (rapport de la CNUCED, 2016)
- [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Baromètre\\_européen\\_EY\\_des\\_PME-ETI/\\$FILE/EY-PME-ETI.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Baromètre_européen_EY_des_PME-ETI/$FILE/EY-PME-ETI.pdf) (baromètre européen sur les PME-ETI européennes publié par Ernst & Young, décembre 2015)
- <http://www.kpmg.com/FR/fr/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Facteurs-de-croissance-et-perspectives-des-ETI-2011.pdf> (rapport « facteurs de croissance et perspectives des ETI », KPMG, mai 2011)

# Management international

Un ouvrage synthétique avec des définitions et les principaux concepts sur le management international.

Étayé par un grand nombre d'exemples récents, cet ouvrage fournit une démarche d'analyse construite, pédagogique et complète. Conçu dans une optique managériale, il propose un découpage des thématiques qui permet de répondre à trois grandes questions :

**Partie 1. Pourquoi s'internationaliser ?** Le lecteur pourra analyser l'environnement international, comprendre les modalités du développement des entreprises à l'international, et élaborer une stratégie d'internationalisation.

**Partie 2. Quels moyens pour s'internationaliser ?** La réponse renvoie aux fonctions-clés de l'entreprise qui s'internationalise : les modes de financement activables, les modalités d'organisation des firmes à l'international, les moyens logistiques mis en œuvre pour réaliser son activité.

**Partie 3. Quelles spécificités pour l'entreprise à l'international ?** Les plus importantes relèvent de quatre domaines : le marketing, l'innovation, la gestion des ressources humaines, le management interculturel.

## Public

- **Étudiants** à l'université et en école de management (Licences, Masters, Mastères spécialisés)
- **Cadres** en formation continue
- **Professionnels** concernés par le développement international de leur organisation

## Auteurs

**Hanane Beddi** est Maître de conférences en Sciences de Gestion, spécialisée en stratégie et management international. Elle est co-directrice du Master Management et Commerce International, à l'IAE Lyon - Université Jean Moulin Lyon 3.

**Sophie Nivoix** est Maître de conférences HDR en Sciences de Gestion, spécialisée en finance à l'international. Elle est responsable du cycle Master Administration Économique et Sociale à la Faculté de Droit et Sciences Sociales de l'Université de Poitiers.

ISBN : 978-2-311-40397-8



9 782311 403978

