

Stratégie internationale

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



ÉDITEUR DE SAVOIRS

Jean-Michel HUET

Stratégie internationale

Explorer les relais
de croissance

DUNOD

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique

s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2015

5 rue Laromiguière, 75005 Paris
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-072751-3

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	IX
Introduction	1
De l'observatoire du développement international à ce livre	1
Les approches « théoriques » du développement international	6

PARTIE 1

LE CYCLE DE VIE CLASSIQUE DU DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

1 Le business development international	17
Les grands axes du développement international	17
La phase de lancement	33
Bilan et prospective des opérations de développement international	48
2 Les relations siège-filiales	57
Siège, filiales : chacun cherche sa place	57
La mutualisation inter-filiales dans tous ses états	62
Le client et la « glocalisation »	75
Les relations filiales-siège : je t'aime moi non plus	82
3 Les cas de départ	107
Anticiper la sortie dès l'entrée	107
La gestion de l'expatriation et des retours	124
La gestion du retour et des politiques à long terme : les marges de progrès de l'expatriation	130

PARTIE 2

LES MODÈLES ALTERNATIFS DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

4 Le développement international agile	135
L'agilité à l'international	135
Faire de l'alliance le plus bel endroit de la terre	146

5 Les modèles géographiques et sociodémographiques	159
Vers les BRIC et au-delà : quel « océan bleu » ?	159
Le BOP : oser y aller	173
6 Les modèles financiers	195
Les enjeux de l'aide au développement et assistance technique	195
Les modèles privés/publics : l'exemple des smart cities	212
7 Agilité et technologies	221
Les technologies, support du développement à l'international	221
Uniformisation ou différenciation ?	231
Les technologies comme facilitateur de développement des pays	238
8 Des modèles qui viennent du Sud	245
L'éclosion de l'innovation inversée	245
Le développement international des entreprises et le Maroc	264
Bibliographie	273
Index des notions	277
Index des organisations	281
Index des pays	283

À MH.

REMERCIEMENTS

Mes tout premiers remerciements vont aux contributeurs à la réalisation de l'Observatoire du développement international (ODI) de 2010 à 2015, et tout d'abord à ceux qui ont été au cœur du dispositif : Tariq Ashraf, Meriem Jlaïdi, Youssef El Shaarany, Anne-Sophie Oster, Ludovic Morinière, Jennifer Roubaud, Agathe Roger et Ève de Saint-Jores.

Je remercie aussi les contributeurs plus occasionnels à l'Observatoire pour leur apport d'expertise : Olivier Darondel, Akyl Amiraly, Stéphane Ancel, Marc-Antoine Juvin, Antoine Singer, Jean-Hubert de Roux, Jean-Guillaume Corallo, Jean-Marc François, Abdelmajid Ben Zakour, Dounia Nezali, Catherine Fragni, Rabih Hamdan et Laurent Saint-Martin.

Pour leur soutien sur le lancement et la continuité de l'ODI, Alexia de Monterno et Inge Kerkloh-Devif lorsqu'elles occupaient leur fonction de directeurs de Sciences Po Paris Executive Education, Daniel Fortin des *Échos*, Bertrand Maccarini, Émilie Lefevre, Angélique Tourneux et Arlette Simon de l'équipe marketing de BearingPoint.

Je salue aussi les contributeurs du bureau marocain de BearingPoint pour la réalisation de la déclinaison au Maroc : Saleh Cherqaoui, Youssef Harouchi, Elise Viné, ainsi que les responsables marocains qui ont soutenu ce projet notamment : Abdellatif Mazouz, à l'époque ministre du Commerce extérieur marocain, M. Horani, président, et Mounir Ferram, directeur exécutif, pour la CGEM, Khalid Belyazid, directeur général du groupe Eco-Médias, Nadia Salah, directrice des rédactions du groupe Eco-Médias pour l'*Économiste*.

Les consultants de BearingPoint qui ont travaillé sur différents points de vue sont aussi à remercier pour leur engagement : Ludovic Morinière et Amira Khediri (bailleurs de fond), Mathilde Noe, Anne-Sophie Oster et Diane de Pompignan (innovation inversée), Isabelle Viennois et Romain Striffling (smart city), Vincent Abeille et Pierre Labarthe (BOP).

Je remercie aussi la direction de BearingPoint qui a soutenu ces projets : Éric Falque, Hugues Verdier, Henri Tcheng, Philippe Roubin, Patrice Henry et Olivier Chatin.

INTRODUCTION

« Si tu veux progresser vers l'infini, explore le fini
dans toutes les directions. »
Johann Wolfgang von Goethe

DE L'OBSERVATOIRE DU DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL À CE LIVRE

Le développement international est le relais de croissance n° 1 des entreprises françaises. Pour 90 % d'entre elles, il s'agit même de l'un des trois axes stratégiques majeurs selon l'Observatoire du développement international mené depuis 2010 par BearingPoint et Sciences Po Paris¹. En période de morosité économique, aller chercher des relais de croissance à l'étranger n'est pas une nouveauté. Cependant, les modèles évoluent. Les approches d'optimisation des coûts, de recherche de matière première existent toujours dans certains secteurs, mais ne sont plus la stratégie n° 1 : l'international est bel et bien perçu comme un moyen d'accroître ses revenus et donc de trouver de nouveaux marchés.

Le commerce international est aussi vieux que l'entreprise. L'historiographie du monde entrepreneurial montre d'ailleurs qu'avec les banques, c'est le commerce international qui a façonné les premiers modèles de développement des entreprises. Dès le néolithique, les lames d'obsidienne de Milo s'exportent en Méditerranée orientale ; le plus ancien écrit de l'humanité,

1. 25 % des entreprises considèrent que c'est la 1^{re} priorité stratégique, 90 % l'une des trois premières, 95 % l'une des cinq premières. Étude menée auprès des 760 principales entreprises françaises. Observatoire du développement international, *Gérer le business development à l'international*, décembre 2010.

L'Épopée de Gilgamesh, y fait allusion selon certains auteurs¹. Il y a 4 000 ans, Hammourabi, fondateur de l'empire de Babylone, fait créer un droit du commerce international. À sa suite, les Crétois et les Phéniciens développent le commerce maritime entre les pays et les cités². Bref, à l'Ouest rien de nouveau ? Pas tout à fait. Les paradigmes ont changé et les modèles de développement internationaux ne sont plus les mêmes. Les modèles classiques (commerce pur de type import-export, développement de filiales *ex nihilo* dans un pays, investissements en infrastructure) continuent bien sûr d'exister, mais le modèle agile prend de l'importance.

Les acteurs du développement international sont de plus en plus privés. En 1990, sur les 90 milliards de dollars d'investissement dans les pays émergents, un tiers seulement était des financements privés. Les financements souverains (États, bailleurs, fonds internationaux) représentaient l'essentiel des flux de financement. En 2007 (année record), sur près de 900 milliards de dollars d'investissement dans les pays émergents, plus de 800 milliards étaient privés. L'investissement des entreprises privées à l'international concerne désormais tous les secteurs de l'économie et les entreprises de toute taille.

Les dernières années ont été marquées par un tournant dans le business development international. Durant des décennies, les entreprises originaires des pays de l'OCDE ont dominé le débat (Europe, Amérique du Nord, Japon, Australie). Depuis 1995, l'émergence de nouveaux investisseurs s'est déroulée en deux phases. Dans les années 1995 à 2005, ce sont les « BRIC »³ qui ont été mis en avant, à savoir le Brésil, la Russie, l'Inde et la Chine. La situation a évolué au début du XXI^e siècle, essentiellement avec les programmes d'investissement hors des frontières de sociétés russes dans les matières premières (notamment dans les métaux), et l'appétit de quelques

-
1. Tomas Sedlacek, *Economic of good and evil*, Oxford University Press, 2011. L'auteur perçoit dans les tablettes IV et V des allusions économiques à la gloire de Gilgamesh, au-delà des aspects héroïques et guerriers, dans la découverte de nouvelles routes dans le désert et l'apport de matières premières utiles (épisode de la forêt de Cèdres).
 2. Michel Drancourt, *L'entreprise de l'antiquité à nos jours*, Presse Universitaire de France, 2002.
 3. L'inconvénient de cette taxonomie est qu'elle a longtemps représenté le poids des nations (pays assez riches à forte population et importance géopolitique au moins régionale) et la capacité des États en direct ou indirect (fonds souverains, entreprises publiques) d'investir à l'étranger et non le poids des entreprises privées. Il faut noter qu'à l'acronyme BRIC se substitue de plus en plus celui de BRICS, incluant l'Afrique du Sud (South Africa). Pourtant en 2014, c'est le Nigeria qui est la première puissance économique africaine.

grands conglomérats indiens. L'achat d'Arcelor par Mittal aura été en France un vrai déclencheur pour l'opinion publique.

Même si le phénomène est moins médiatisé, nous assistons désormais au renforcement des acteurs des pays émergents au-delà des BRIC – y compris dans des développements impressionnants Sud-Sud (le cas des télécoms est éloquent avec en 2010 le rachat de Zain par Barhi pour 10 milliards de dollars), voire Sud-Nord (la banque marocaine Attijari investissant en Europe). Pour les professionnels du domaine, près de la moitié des acteurs du développement international sont désormais issus des pays émergents (deux tiers pour les BRIC, un tiers pour les autres pays émergents). Au final les groupes français ne sont considérés comme des concurrents que dans un cas sur huit.

Réciproquement, pour les entreprises françaises, le champ de bataille s'éloigne. Les plus grandes entreprises, engagées depuis longtemps sur des terrains européens, vont chercher de nouveaux relais de croissance ailleurs. Dix pays semblent clés dans leurs investissements : les quatre BRIC historiques auxquels s'ajoute le second cercle, composé du Mexique, de l'Argentine, de l'Indonésie, du Nigeria, de l'Afrique du Sud et de l'Égypte.

En plus de quinze ans de conseil auprès d'institutions privées et publiques sur quatre continents, mes interlocuteurs me posaient fréquemment cette question : « Mais comment font les autres dans leur développement international ? » C'est alors, à la fin de la première décennie du XXI^e siècle, que je me suis aperçu de la faiblesse d'information dans ce domaine. Le champ du développement international est un champ peu étudié ou analysé. Très peu d'ouvrages traitent de ce sujet en tant que tel et la discipline dans les écoles de management apparaît rarement comme telle¹. Il n'y a pas d'organisme professionnel *stricto sensu*² et il y avait encore moins de baromètre sur le sujet. Nous avons donc décidé de lancer en 2010 le premier observatoire de cette discipline : l'ODI³. Chaque année depuis lors, l'observatoire analyse en profondeur les stratégies de 800 groupes français⁴ dans le domaine de l'international, à l'aide d'un questionnaire de plus de 45 items sur une ving-

1. Exception faite des cursus spécialisés au niveau master.

2. L'équivalent de la DFCG pour les contrôleurs de gestion. Le Medef International pourrait jouer ce rôle mais c'est davantage une instance de learning expedition et, par ailleurs, une structure purement commerciale.

3. La première année il s'agissait de l'observatoire des directions internationales, devenu l'année suivante l'observatoire du développement international. La première édition a été réalisée avec le soutien de trois partenaires : BearingPoint, Sciences Po Paris et *Les Échos*.

4. Les entreprises du CAC 40, du SBF 120 et plus de 600 grandes entreprises ou ETI.

taine de pages. Ponctuellement, des excursions ont lieu dans d'autres pays par souci de comparaison. Le bon accueil de cet observatoire témoigne du vide qu'il a rempli.

Dès la première année, l'analyse des titres fonctionnels des répondants illustre d'ailleurs cette dimension de « parent pauvre » : la dénomination des fonctions n'est absolument pas standardisée. Plus de 300 titres différents composaient le panel de répondants : présidence, direction générale ou secrétariat général d'un pays ou d'une zone géographique, direction générale des affaires internationales, des filiales internationales, direction internationale, direction de l'internationalisation, direction du développement international, direction de la coopération internationale, direction du développement par zone géographique, direction emerging markets, directions fonctionnelles (marketing, finance, RH, logistique, achat) des activités internationales, direction commerciale export, direction des investissements par zone géographique, direction exportation, etc.

Une vague d'études complémentaires sur des sujets sectoriels, géographiques ou encore fonctionnels a permis d'aller plus loin dans l'analyse. Au-delà de la « photographie » à un instant t des pratiques (ce qui est la force et la faiblesse des observatoires), elles ont permis de dessiner des tendances et de proposer des recommandations. En tant que consultants, par ces recommandations, nous proposons des pistes d'amélioration dont la pertinence sera vérifiée *ex post*. Par la prospective, nous proposons des tendances, non confirmées à date mais qui permettent de dépasser l'observation et d'aller au-delà en mettant en perspective les changements observés.

Ce livre reprend des éléments issus de l'observatoire et présente les recommandations et tendances en alternant, au fil de la lecture, des éléments de contexte, des résultats d'études terrain, des analyses, des outils conceptuels utiles et des recommandations pour les dirigeants, hommes et femmes de l'art. Pour éviter le style incantatoire, nous illustrons nos propos par des données chiffrées sur les entreprises françaises – base de l'étude annuelle¹ –, ainsi que par des études de cas, des témoignages et des focus.

Nous avons découpé le livre en deux grands temps ; l'ancien et le moderne pourrait-on dire en caricaturant, ou plutôt le classique et l'innovant.

1. Nous présentons aussi dans le dernier chapitre quelques comparaisons avec le Maroc où en 2011 et 2014 nous avons conduit le baromètre du développement international marocain (BDI) avec le soutien de la CGEM, des ministères et du journal *L'Économiste*.

La **première partie** est structurée en trois chapitres reprenant les trois étapes clés du cycle de vie de l'international. Le premier chapitre traite de la partie « business development »¹ international, c'est-à-dire les stratégies et moyens mis en œuvre par les entreprises pour se projeter à l'international : de l'idée d'une nouvelle extension jusqu'au lancement. Le deuxième chapitre s'attache aux relations entre le siège et ses filiales. Il s'agit du domaine où la littérature est la plus riche. Pour éviter des redites avec des confrères, nous étudierons plus précisément les modèles relationnels du siège avec les différentes formes de véhicules soutenant l'international. Le dernier chapitre de cette partie aborde la fin du cycle, souvent négligée, celle de la sortie d'un pays : de son anticipation à la préparation d'un éventuel retour, en passant par le retour des expatriés. Ce cycle du développement international est le cycle classique, qui concerne la quasi-totalité des pratiques actuelles. Il s'agit donc de la base même du développement international que nous tentons de rafraîchir en apportant des outils conceptuels nouveaux, mais également le regard de « vérité » du terrain, du moins tel qu'il est en 2015.

La **seconde partie** s'intéresse à des modèles de développement plus innovants. Ils ne sont pas en rupture avec les précédents – d'où la non-pertinence, ici, de la dichotomie ancien *vs.* moderne. Ces modèles sont complémentaires et peuvent s'intégrer dans un cycle classique. Les premiers modèles, dits stratégiques, consistent en des modes plus agiles et plus souples. Le second modèle revient à étendre le terrain de jeu soit dans une dimension géographique (ne pas se limiter à 40 pays), soit dans une dimension sociale (l'international, c'est aussi toucher potentiellement une population plus nombreuse et plus pauvre notamment au niveau du bas de la pyramide). Les modèles financiers présentent des sources de financement innovantes : mobilisation d'acteurs particuliers tels les bailleurs de fond, partenariat entre public et privé. Les modèles technologiques et digitaux sont aussi analysés dans un chapitre dédié. Les modèles venant du Sud et des pays dits « émergents » nous prémunissent d'un risque de tropisme franco-européen trop fort : innovation inversée, comparaison avec les entreprises marocaines. Ces cinq types de modèles ne recouvrent pas de façon exhaustive toutes les nouvelles méthodes de travail à l'international, mais ils nous apparaissent aujourd'hui comme les plus éloquents.

Avant de rentrer dans le vif du sujet, arrêtons-nous quelques instants sur le cadre théorique du commerce international et du management interculturel.

1. Nous utiliserons essentiellement l'expression anglophone non par snobisme, mais parce qu'elle est usitée communément.

LES APPROCHES « THÉORIQUES » DU DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

S'interroger sur le développement international revient à mobiliser trois grands corpus d'approches théoriques. Les premières sont les théories des économistes qui, depuis Adam Smith, se sont penchés sur la question. Viennent ensuite les approches socioculturelles sur les différences culturelles entre les pays. Enfin, plus récemment, les théories de management se sont aussi naturellement intéressées aux modes de développement internationaux.

L'approche économique

Les théories du commerce international ont connu deux grands temps. Les approches classiques sont le plus souvent macroéconomiques, prenant pour maille d'analyse les pays. Le développement international s'explique par des différences nationales, notamment dans la dotation en facteurs de production. Les approches plus récentes privilégient une analyse au niveau des entreprises.

Ainsi, à la fin du XVIII^e siècle, en 1776, Adam Smith¹ considère que le commerce international se développe lorsqu'un pays dispose d'un avantage absolu dans la production d'un produit (matière première, main-d'œuvre moins chère, etc.). En 1817, David Ricardo² aménage l'approche smithienne en considérant que les avantages peuvent être relatifs, et non absolus. Ainsi, selon le facteur de production analysé, les échanges peuvent être plus nombreux, les pays pouvant ainsi se spécialiser. De jeu à somme nulle, le commerce international, avec l'analyse ricardienne, devient un jeu à somme positive. Ces analyses demeurent cependant fondées sur l'offre et il faudra attendre Stuart Mill³ pour que la demande mondiale soit intégrée dans les modèles. L'approche est statique et uniquement fondée sur des échanges internationaux intersectoriels. Le tournant est le modèle Heckscher-Ohlin-Samuelson (HOS)⁴ qui intègre les différences dans les

1. Adam Smith, *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*, 1776.

2. David Ricardo, *Principes de l'économie politique et de l'impôt*, 1817.

3. Stuart Mill, *Principes d'économie politique*, 1848.

4. Bertil Ohlin, *Interregional and International Trade*, Cambridge, Harvard University Press, 1933 et Wolfgang Stolper et Paul Samuelson « Protection and Real Wages », *Review of Economic Studies*, IX, novembre 1941, p. 58-67.

dotations relatives de facteurs de production, ce qui permet d'intégrer une vraie dynamique : la rémunération du facteur de production sollicité augmente (théorème de Stolper-Samuelson) ; la spécialisation d'un pays évolue selon les biens produits dont le facteur de production augmente (théorème de Rybsynski¹). Ce modèle donne lieu à de nombreux tests empiriques dont le plus célèbre est mené par Leontief² en 1953 sur la base des données d'exportations américaines de 1947, aboutissant d'ailleurs sur un paradoxe par rapport au modèle initial mais permettant d'apporter de nouvelles dimensions comme la prise en compte des avantages indirects relevant des biens collectifs (formation, transport, etc.).

Ces approches dites classiques restent cependant focalisées sur les pays et non sur les entreprises. Dans les années 1930, des économistes construisent enfin des modèles plus microéconomiques. Ainsi plusieurs auteurs démontrent³ que la notion d'avantages concurrentiels entre pays n'est pas suffisante et que la prise en compte des économies d'échelle, par exemple, peut être un déterminant fort du développement international. Dans les années 1960, Vernon⁴ avec sa théorie du cycle de vie du produit montre que le monopole d'innovation crée une dynamique en faveur du développement international. Une fois un nouveau produit lancé, l'entreprise a intérêt à le pousser à l'international, ne serait-ce que pour prolonger son avance sur des imitateurs, bénéficier d'économies d'échelle et trouver de nouveaux débouchés. Le développement international, dans la phase de maturité du produit, peut passer par une délocalisation d'une partie des facteurs de production pour rester compétitif et, dans un second temps, toucher encore plus de pays (y compris les pays en développement). Cette approche demeure cependant classique car elle s'inscrit essentiellement dans l'approche « productive » de l'économie. Krugman et Brander⁵ vont plus loin en construisant une approche dyna-

-
1. Tadeusz Rybczynski, « Factor Endowment and Relative Commodity Prices », *Economica*, vol. 22, n° 88, novembre 1955, p. 336-341.
 2. Wassily Leontief, « Domestic Production and Foreign Trade : The American Capital Position Re-examined », *Proceedings of the American Philosophy*, vol. 97, 1953, p. 332 à 349.
 3. Notamment F. Graham, A.-P. Lerner et B. Ohlin voir Jean-Michel Huet, « Le développement international entre aventure et procédure », *Expansion Management Review*, mars 2011, p. 34-43.
 4. Raymond Vernon, « International Investment and International Trade in the Product Cycle », *Quarterly Journal of Economics*, 1966, 2, 190-207.
 5. Paul Krugman, James Brander, « A Reciprocal Dumping of International Trade », *Journal of International Economics*, Vol. 15, No. 3/4, November 1983, pp. 313-321.

mique de la concurrence entre les sociétés, y compris au sein d'un même secteur (la plupart des analyses classiques portent sur des échanges intersectoriels). Une entreprise a ainsi intérêt à aller à l'international pour attaquer ses rivaux sur leurs propres marchés. Le développement international des entreprises s'opérant au tournant des XIX^e et XX^e siècles (d'abord en Grande-Bretagne et dans le secteur primaire), les économistes ont donné deux grands corpus d'explications :

- le développement international comme intégration horizontale, soit l'ouverture de filiales. Les économistes le justifient par une asymétrie d'information forte entre la maison-mère et les activités dans le pays concerné. Pour contourner ce problème (et les risques associés), l'entreprise préfère ouvrir une filiale et ainsi avoir un contrôle fort sur place ;
- le développement international comme intégration verticale tant en amont (exploration, approvisionnement) qu'en aval (vente, commercialisation) : l'entreprise vise à structurer toute la chaîne de valeur en la contrôlant. Cette approche a été théorisée par Coase dans les années 1930 autour de la notion de coûts de transaction.

Les théories économiques expliquent donc le développement international dans une logique concurrentielle, mais aussi orientée sur les coûts, et la compensation des imperfections du marché.

L'approche socio-culturelle

À partir des années 1960, le développement international des entreprises intéresse les scientifiques qui étudient les différences culturelles. En effet, qui dit développement international dit travailler dans d'autres pays et être confronté à des différences. De nombreux chercheurs ont travaillé sur la compréhension de ces différences et leur impact pour les entreprises.

Les travaux menés par Edward T. Hall¹, Geert Hofstede² et Fons Trompenaars³ mettent en exergue les différents niveaux culturels, plus ou moins conscients et explicites, qui peuvent impacter les relations humaines dans le cadre de développement international :

1. Edward T. Hall, *Understanding Cultural Differences – Germans, French and Americans*, Yarmouth, 1993.

2. Geert Hofstede, *Cultures et Organisations*, Pearson, 2010.

3. Fons Trompenaars, Charles Hampden-Turner, *L'entreprise multiculturelle*, Maxima, 2008.

- le langage (verbal et non verbal) ;
- les comportements (habitat, habillement, hygiène, traditions, etc.) ;
- les savoir-faire (code de communication sur la manière d'utiliser des outils, applications des savoir-faire, arts, etc.) ;
- les institutions (famille, éducation, gouvernement, justice, etc.) ;
- les normes (ce qu'il convient de faire et de pas faire, la politesse, etc.) ;
- les valeurs (comportements désirés, buts dans la vie, appréciation des situations, mode d'évaluation, etc.) ;
- les processus cognitifs (perception, apprentissage, connaissance, mémoire, affects, etc.).

D'autres auteurs, dont Victor Vroom¹, mettent en évidence les différences culturelles dans les processus de décision.

En France, les travaux du CNRS, et notamment des équipes de Philippe d'Iribarne², analysent comment des pratiques de management « occidentales » (TQM, reporting, etc.) peuvent être intégrées dans des cultures de pays forts différents. Ces analyses, fondées sur des cas concrets, montrent que les pratiques de management des entreprises (pratiques souvent qualifiées de « à l'américaine » même pour des entreprises françaises) peuvent très bien se fondre dans chaque culture à partir du moment où sont aussi intégrées les spécificités culturelles dominantes. Un syncrétisme est alors possible. Citons quelques exemples célèbres :

- l'esprit de communauté : en Jordanie, la dimension de confrérie autour d'un *axis mundi*³ clé constitue un élément à intégrer dans la motivation des hommes ;
- la notion de réseau au sein de l'entreprise : au Cameroun, la constitution de clans animés par des rites est un élément caractéristique des organisations ;
- l'exercice de l'autorité diffère selon les pays. En Jordanie, le responsable constitue l'autorité et garantit l'ordre ;

1. Victor H. Vroom, *Work and Motivation*, Oxford Wiley, 1964.

2. Lire notamment pour des cas très concrets et détaillés : Philippe d'Iribarne, *Le tiers-monde qui réussit*, Odile Jacob, 2003.

3. Mircea Eliade, « Archetypes and Repetition », in *The Myth of the Eternal Return*, Princeton, 1971.

- le contrôle est vécu différemment selon les pays. Il est mal vécu dans un pays où l'éthique est transcendante (Île Maurice) mais bien vécu quand la fidélité aux proches prédomine, comme au Cameroun ;
- l'approche du temps (durée, délai, ponctualité) n'est pas la même. L'auteur de ces lignes a vécu l'écart entre un Allemand qui considère que, lorsqu'une réunion est fixée à 14 heures, cela signifie qu'à 14 h 00 tout le monde est en place pour commencer, un Français qui prend cela pour l'heure d'arrivée et un Congolais qui considère être dans les temps, puisque dans l'heure, jusqu'à 14 h 59.

L'approche des sciences de gestion

Les chercheurs en sciences de gestion se penchent aussi, depuis les années 1960, sur la question du développement international, même si cette partie demeure encore faible dans le corpus global¹. Plusieurs auteurs ont marqué la réflexion sur le sujet². Dans un premier temps, l'analyse a consisté à considérer le développement international comme l'un des axes de développement économique de l'entreprise en termes soit de réduction des coûts, soit de nouveaux relais de croissance. La matrice d'Ansoff³ illustre ce dernier cas de figure dans une logique d'extension des marchés de l'entreprise.

-
1. Définition des sciences de gestion donnée par la FNEGE en janvier 2011 : « *Sciences de l'action et de la décision, les sciences de gestion s'appuient sur de nombreuses disciplines des sciences exactes, des sciences expérimentales et des sciences humaines. Elles constituent un corps autonome de connaissances qui a pour objet d'éclairer l'action conduite de façon collective par des groupes humains organisés : entreprises, associations, administrations, etc. Ces situations mobilisent des connaissances qui conduisent à la fois à développer et à croiser de nombreuses « sous-disciplines » des sciences de gestion : finances, ressources humaines, marketing, comptabilité contrôle, etc. dans des champs d'application variés (santé, développement durable, responsabilité sociale de l'entreprise, etc.).* » La dimension internationale apparaît sûrement dans les deux « etc. »
 2. Sans volonté d'être exhaustif citons notamment parmi les premiers : S. Linder (*An essay on trade and transformation* en 1961) : B. Lassudrie-Duchêne (*Échange international et croissance* en 1972), H. Grubel & P. Lloyd (*Intra-industry trade* en 1976), A.-M. Rugman (*Inside the multinational the economics of international markets* en 1981), S. Globerman (*Fundamentals of International business management* en 1986), C.-K. Prahalad & Y. Doz (*The multinational mission* en 1987) ou F.-R. Root (*Entry strategies for international market* en 1987).
 3. Igor Ansoff, *Stratégie de développement de l'entreprise*, Palgrave Macmillan, 2007 (publication initiale 1968).

Tableau 1 – Matrice d'Igor Ansoff

		Composante Produit	
		Produits actuels	Nouveaux produits pour l'entreprise
Composante Marché	Marché existant	Pénétration de marché $P_s = 0,75$	Lancement de produit $P_s = 0,45$
	Nouveau marché pour l'entreprise	Développement de marché $P_s = 0,35$	Diversification Organique $P_s = 0,25$ Acquisition $P_s = 0,35$

Le domaine du développement international correspond à la ligne
« Nouveau marché de l'entreprise ».

P_s = probabilité de succès selon les études économétriques.

La plupart de ces recherches ont mobilisé les grands outils managériaux de la stratégie et de l'économie industrielle. Différents créneaux d'analyse se développent alors :

- l'analyse de l'exportation et du commerce international (avec une part importante accordée à la fiscalité, aux enjeux logistiques, à la couverture du risque) ;
- le développement de l'internationalisation par filière (analyse sectorielle, stratégies amont/aval, analyse autour de la chaîne de la valeur) ;
- les stratégies d'implantation à l'étranger avec différents modèles d'entrée sur un marché.

Dans cet ouvrage, nous nous intéressons essentiellement à ce troisième cas de figure. Différentes stratégies de positionnement à l'international sont alors possibles¹, comme l'illustre le tableau 2, inspiré des travaux d'Éliane Karskalian².

1. Il s'agit de macro-stratégies, nous verrons plus loin, notamment dans les premiers chapitres, que l'on peut aller plus finement.

2. Éliane Karskalian, *Internationalisation d'entreprises*, Dunod, 2009.

Tableau 2 – Typologie des modes d'implantation internationale

Stratégies	Avantages	Inconvénients
Exportation	<ul style="list-style-type: none"> – Risques réduits – Facilité d'accès et de retrait du marché 	<ul style="list-style-type: none"> – Choix judicieux du distributeur – Coûts de transport, tarifs, taxes
Licence	<ul style="list-style-type: none"> – Facilité d'accès au marché – Peu d'investissements 	<ul style="list-style-type: none"> – Confiance – Qualité de la représentation de marque
Franchise	<ul style="list-style-type: none"> – Risques faibles – Peu d'investissements 	<ul style="list-style-type: none"> – Contrôle de qualité – Besoin de formation du franchisé
Joint-venture	<ul style="list-style-type: none"> – Utilisation d'une connaissance locale – Partage des coûts et des risques 	<ul style="list-style-type: none"> – Investissements importants – Choix d'un partenaire cohérent avec les marchés, produits, stratégies
Filiale	<ul style="list-style-type: none"> – Contrôle des ventes et des revenus – Économies d'échelle au niveau mondial 	<ul style="list-style-type: none"> – Acceptation locale – Rapatriement des revenus

Les chercheurs en sciences de gestion formalisent un grand nombre d'outils¹ permettant de structurer une stratégie internationale :

- l'avantage comparatif revu par Michael Porter ;
- l'analyse de l'environnement et des facteurs clés de succès internationaux ;
- l'avantage spécifique basé sur la théorie OLI (Ownership, Location and Internalization)² ;
- les benchmarkings et screenings du marché ;
- les organisations hiérarchiques internationales ;
- etc.

1. Un des ouvrages les plus complets sur l'ensemble des approches théoriques, conceptuelles dans le domaine du management : Jean-Paul Lemaire, *Stratégies d'internationalisation*, 3^e éd., Dunod, 2013.

2. Notons un renouvellement récent et bienvenu de cette approche par Laurence Capron in Laurence Capron, Will Mitchell, *Résoudre le dilemme de la croissance : Le modèle Build-Borrow-Buy*, Pearson, 2013.

Les travaux des chercheurs analysent aussi les différentes phases de l'internationalisation : le business development international initial, l'implantation et le déploiement, la multinationalisation. La contribution que nous voulons modestement apporter à ces travaux est le test de certaines de leurs hypothèses, dans le contexte des années 2010, au travers de l'Observatoire du développement international et des missions que nous avons pu mener.

PARTIE 1

LE CYCLE DE VIE CLASSIQUE DU DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

*« Quel est donc ce pays ? Quel est ce peuple ? [...] Est-ce une île pointant sur les flots comme une aire, ou, penchée sur la mer, n'est-ce que l'avancée d'un continent fertile ? »
[Ulysse à Athéna, avant d'apprendre qu'il est de retour à Ithaque]*

Homère, *Odyssée*, XIII

LE BUSINESS DEVELOPMENT INTERNATIONAL

Se lancer vers de nouveaux territoires

LES GRANDS AXES DU DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

La place du développement international dans les groupes

Pour la majorité des entreprises de notre panel, l'international se révèle être un relais de croissance clé. La crise financière que traverse le monde depuis 2008 n'a pas entraîné (contrairement à l'exemple fâcheux de 1929) de marche arrière sur l'internationalisation. Les trois quarts des entreprises françaises considèrent que le développement international est une priorité renforcée depuis la crise de 2008.

Au global, le développement international est un axe stratégique majeur : c'est l'une des trois priorités stratégiques pour 86 % des entreprises¹. Certaines entreprises sont peu attendues à l'international du fait de leur activité, de leur histoire, pourtant elles disposent souvent d'une direction internationale pour lancer des produits spécifiques (pour les résidents à l'étranger, les touristes) ou pour nouer des partenariats avec des acteurs similaires. À l'autre extrémité certaines entreprises se développent essentiellement par l'international. Ces groupes ne connaissent pas de frontières et savent gérer des activités dans des conditions extrêmes.

1. Ce résultat est exceptionnel. Depuis plus de 10 ans, BearingPoint réalise une dizaine d'observatoires dans les différentes fonctions de l'entreprise (finance, achat, logistique, gestion des risques, management de l'innovation, ressources humaines, etc.) et jamais un tel taux de priorisation n'a été déclaré pour les autres domaines.

Exemples

En raison du pacte d'actionnaires avec Vodafone, **SFR** a longtemps été empêchée de se développer à l'international. Elle a cependant développé le transfert d'argent international.

Dans l'imaginaire collectif, **la Banque Postale** n'est pas perçue comme une entreprise internationale. Sa direction internationale est pourtant chargée de nouer des partenariats avec ses homologues étrangers.

Total, le plus grand groupe français au CAC 40, dépend majoritairement de l'international pour son chiffre d'affaires, mais surtout pour la partie amont de son activité, l'exploration et la production de pétrole ou de gaz. Il est même présent dans le Golfe de Guinée et dans des zones de guerre.

Sodexo, avec son objectif d'employer un million de salariés dans les prochaines années, tire l'essentiel de la croissance de son activité de gestion de concession de restauration collective, des nouveaux contrats à l'international. Sodexo n'hésite pas à aller dans les zones difficiles où les conditions de travail peuvent être dures (gestion de « bases vie » aux Pôles Nord et Sud et sur des plateformes offshore).

Pour 64 % des entreprises de notre panel, le développement international est une activité historique, inscrite dans les gènes depuis toujours. C'est un relais de croissance récent dans 29 % des cas et seuls 7 % des répondants le voient comme un axe de développement dans le futur. Au-delà du résultat statistique qui illustre l'importance dans l'histoire des grands groupes français de l'international (le phénomène n'est pas récent même s'il n'a jamais été aussi important et généralisé), cette question de l'importance amène trois remarques.

- L'histoire n'est pas un long fleuve tranquille : des phases de stop-and-go rythment le développement international, généralement pour des questions financières. Ces phases s'accompagnent d'ailleurs souvent d'une réorganisation en profondeur des directions internationales, qui peut conduire à une perte de connaissance de certaines bonnes pratiques et de compétences précieuses en business development, montages financiers internationaux, gestion de projets internationaux, lancement de filiales, etc. C'est le cas de plusieurs grands groupes français au début des années 2000.
- La place croissante de l'international dans les groupes français pose la question de leur enracinement en France. Cette question touche leur image de marque, mais aussi leur capital immatériel plus généralement. Médias et politiques posent souvent la question du désengagement des