

IUT Bordeaux IV MONTESQUIEU Département GEA

Stratégie et internationalisation

Par :

COURT Kali

DWORKIN Alexis

LAVERGNE Thomas

PONS Théo

Année 2011/2012

Toutes les entreprises vivent aujourd'hui dans un cadre extrêmement concurrentiel. Après s'être développé localement et avoir profité de l'ensemble de ces avantages concurrentiels, la question de l'ouverture de ces activités aux marchés extérieurs se pose. Cela suppose bien entendu une réussite préalable sur le marché, sans laquelle les investissements à l'étranger ne seraient pas possibles. C'est pour cela que les entreprises les plus aptes à s'internationaliser restent encore les grands groupes même si les PME entament elles aussi ce processus.

L'internationalisation correspond à une stratégie visant à développer l'activité d'une entreprise à l'étranger, à travers plusieurs options, telles que l'implantation d'unités de production à l'étranger, ou encore la conquête de divers marchés nationaux. C'est un processus long et qui peut dépendre d'une multitude de facteurs environnementaux aussi bien internes qu'externes. Devant l'importance prise par l'ouverture des marchés à l'extérieur, certains auteurs se sont questionnés sur le sujet et ont établi des théories. Ainsi, des théoriciens tels que Perlmutter (1969) ou encore Porter (1986) ont proposé différentes conceptions de l'internationalisation. Malgré tout, les recherches sur le sujet restent encore rares et la meilleure manière d'aborder le thème de l'internationalisation est de prendre un exemple d'entreprise ayant réussi son expansion à l'étranger.

Le secteur de la grande distribution français est aujourd'hui considéré comme l'un des plus importants au monde. Cela est dû aux stratégies d'internationalisation mises en place par les plus grands groupes français. Les différentes réglementations qui ont pu être instaurées ont mis à mal la croissance des plus grandes firmes de distribution en France, ajoutées à l'envie grandissante de ces entreprises de trouver de nouvelles parts de marché à l'étranger ont contribué au développement de ce processus. Chacune de ces firmes a cependant sa propre stratégie : Carrefour, à travers diverses acquisitions, a mis en place une stratégie fondée sur trois formats de vente : hypermarché, supermarché et discount. Il se base donc sur une stratégie de filiale. Auchan d'un autre côté, établit sa stratégie d'internationalisation sur une stratégie de groupe.

Les points précédents nous amènent à nous demander en quoi la prise en compte des différences facteurs environnementaux internes et externes est essentielle à une bonne stratégie d'internationalisation ? Est-ce également le cas pour les PME ?

Nous allons dans un premier temps poser le cadre dans lequel l'internationalisation se développe en prenant en compte les différents facteurs de la stratégie d'internationalisation. Nous étudierons ensuite différentes théories qui ont pu être élaborées sur le sujet, pour parvenir à l'application du processus d'internationalisation à la situation particulière des PME.

Sommaire

I. L'internationalisation	4
1) Les fondements de l'internationalisation :.....	4
2) Les choix préalables à l'internationalisation :	5
3) Le développement international de l'entreprise :	5
II. Les théories de la stratégie d'internationalisation	7
1) Les travaux de Porter et Perlmutter.....	7
2) Trois éléments qui entraînent l'amélioration de la matrice de Porter	7
3) Les stratégies d'internationalisation	8
III. La stratégie d'internationalisation des PME	9
4) Les PME sur le marché extérieur.....	9
5) Les différences de positionnement de PME face au marché international	10
Conclusion.....	12

I. L'internationalisation

Dans les entreprises internationales, les structures organisationnelles et le personnel sont confrontés à une multitude de nouvelles exigences (plus d'autonomie, plus de responsabilités à tous les niveaux de l'encadrement, une vision plus globale du marché et des produits de l'entreprise...), sans avoir forcément beaucoup d'informations sur les objectifs stratégiques de la direction générale (pilotage avec de moins en moins de visibilité). Or, la globalisation actuelle des marchés atteste que l'internationalisation est devenue incontournable pour les grandes entreprises.

1) Les fondements de l'internationalisation :

a. *Les facteurs stratégiques :*

- La répartition des risques :
 - ❖ Un risque de phase de cycle de vie : le produit est dans une phase de cycle de vie différente selon le pays
 - ❖ Risque de conjoncture : la situation n'est pas identique dans tous les pays en même temps.
 - ❖ Risque de dépendance : diversification géographique des débouchés et des approvisionnements
 - ❖ Risque de concurrence : elle est plus ou moins développée selon les pays.
- Recherche d'avantages concurrentiels
 - ❖ Disponibilité des ressources (matières premières, énergie)
 - ❖ Le bas niveau des salaires : intéressant pour les industries qui emploient beaucoup de main d'œuvre (Asie du sud-est)
 - ❖ Productivité du travail et qualification de la main d'œuvre attirent certaines entreprises vers les USA, le Japon.
 - ❖ Les incitations financières et fiscales (ex : Irlande)

b. *Facteurs liés au marché :*

- Facteurs liés au marché de base
 - ❖ Marché du produit saturé ==> impossible de gagner des parts de marché.
 - ❖ Règlementation qui limite le développement de l'entreprise (ex: les grandes surfaces)
 - ❖ Concurrence trop agressive (micro-informatique)
 - ❖ Conditions de production qui freinent le rythme de la croissance ou de profit.
- Facteurs liés aux marchés étrangers
 - ❖ Internationalisation de la concurrence
 - ❖ Imperfection des marchés (protectionnisme...)

2) Les choix préalables à l'internationalisation :

- a. *Accessibilité physique, administrative et commerciale*
- b. *"Risques pays" financiers, administratifs, politiques et juridiques*
- c. *Ampleur du marché (taille, pouvoir d'achat)*
- d. *Capacité de l'entreprise à satisfaire les besoins*
- e. *Soit l'entreprise s'internationalise avec le produit existant (en l'adaptant aux goûts du pays)*
- f. *Soit l'entreprise s'internationalise avec un produit nouveau*

3) Le développement international de l'entreprise :

a. *Les stratégies d'exportation*

- Exportation directe
 - ❖ soit vente directe, en disposant d'un service export et/ou d'un représentant à l'étranger
 - ❖ soit vente par mandat, en utilisant les services d'un agent commercial
 - AVANTAGE = pas d'investissements localement
- Exportation indirecte
 - ❖ vente à un exportateur
 - ❖ recours à un agent exportateur
 - ❖ vente à une société de commerce international
 - ❖ AVANTAGE = limite les risques lors du démarrage
- Exportation concertée
 - ❖ groupement d'exportateurs
 - ❖ portage (piggy back); l'entreprise débutante utilise le réseau d'une entreprise déjà bien implantée à l'étranger.
- Stratégies contractuelles
 - ❖ concession de licence (louer le brevet)
 - ❖ franchise
 - ❖ coentreprise (joint-venture)

b. *L'implantation à l'étranger ou stratégie d'investissement direct*

- Création d'une succursale (sans personnalité propre qui n'a pas la nationalité du pays d'accueil)
- Création d'une filiale (société de droit local qui prend la nationalité du pays dans lequel elle est implantée) seule ou avec des partenaires étrangers (joint-venture)
 - ❖ filiale de distribution
 - ❖ filiale de production
 - ❖ filiale de service (gère les contrats d'assistance technique et ingénierie)

c. *L'entreprise multinationale (E.M.N.)*

- Entreprise dont les activités s'exercent dans de nombreux pays et qui poursuit une stratégie mondiale à partir d'un centre de décision unique.
- 3 types de stratégies liées aux formes d'investissements :
 - ❖ stratégie d'approvisionnement (intégration verticale internationale)
 - ❖ stratégie de marché (conquête)
 - ❖ division internationale du travail

« La mondialisation peut être définie comme un mouvement qui, engendrant le décloisonnement des marchés et soulignant l'interdépendance des acteurs, facilite la coordination et/ou l'intégration des opérations industrielles et commerciales au-delà des frontières nationales. Cette dynamique, qui change la nature même de certaines activités, n'impose pas de réponse stratégique unique et déterminée. »

C'est pour cela qu'après avoir vu l'internationalisation des entreprises, nous allons nous intéresser aux différentes stratégies qu'il existe, autant dans les grands groupes que dans les PME.

II. Les théories de la stratégie d'internationalisation

1) Les travaux de Porter et Perlmutter

Porter (1986) propose une typologie permettant de repérer les grandes logiques d'action des entreprises à l'échelle internationale. Il identifie, à partir du degré de coordination et de la configuration géographique des activités, quatre options possibles : la stratégie fondée sur l'exportation, la stratégie centrée sur les marchés nationaux, la stratégie de forte coordination entre les filiales et la stratégie globale simple.

Perlmutter (1969), quant à lui, avance une typologie bien connue sur les modes organisationnels établis entre maisons mères et filiales. Trois profils managériaux (ethnocentrisme, polycentrisme et géocentrisme) sont ainsi identifiés pour traduire la diversité des principes de gestion adoptés par les entreprises travaillant à l'échelle internationale.

2) Trois éléments qui entraînent l'amélioration de la matrice de Porter

La matrice de Porter peut être développée à 3 niveaux : la structuration, la terminologie et la présentation analytique. Cette nouvelle matrice sera celle que l'on présentera par la suite.

a. *L'amélioration de la structure*

b. *L'homogénéisation de la terminologie*

Les quatre logiques de Porter qui sont : la stratégie fondée sur l'exportation avec un marketing décentralisé, la stratégie centrée sur les marchés nationaux, la stratégie d'investissement à l'étranger avec une forte coordination entre les filiales et la stratégie globale.

Cependant, il semble plus approprié dans la nouvelle matrice d'utiliser les intitulés génériques proposées par Barlett.

c. *L'amélioration de la présentation analytique*

Focalisation sur l'exportation que Porter laisse de côté en se basant seulement sur trois logiques d'action qu'il considère liées à la mondialisation.

De plus, en passant au delà de l'analyse embryonnaire de Porter, il semble indispensable de présenter les modes d'organisationnels et les principales caractéristiques des politiques d'internationalisation : c'est pour cela que nous reprendrons les travaux de Perlmutter en les adaptant à la typologie de Porter.

3) Les stratégies d'internationalisation

- a. *L'orientation stratégique internationale*
- b. *L'orientation stratégique multinationale*
- c. *L'orientation stratégique transnationale*
- d. *L'orientation stratégique globale*

III. La stratégie d'internationalisation des PME

Nous verrons dans cette partie que les PME ne sont pas en reste lorsqu'il s'agit de s'internationaliser. Nous évoquerons dans un premier temps quelques généralités concernant l'internationalisation des PME puis nous aborderons les différentes attitudes que peuvent avoir ce type d'entreprise face à cette ouverture vers l'étranger.

4) Les PME sur le marché extérieur

Nous essaierons d'identifier dans cette partie les caractéristiques des PME qui s'internationalisent tout en abordant les différences avec les grandes entreprises.

a. Les différences avec les grandes entreprises

Nous étudierons ici les différences qui peuvent exister entre le processus d'internationalisation dans les grandes entreprises et dans les PME.

- Internationalisation : principal élément de différence entre les PME et les grandes entreprises
- Stratégie exportatrice basée sur la concentration → nombre limité de marchés
- Principal problème : petite taille et peu de ressources → pas d'investissement massif
- Cette stratégie est surtout adoptée par les TPE
- Les autres sont plus diversifiées → suivant la vision de l'entrepreneur

b. Le processus d'internationalisation dans les PME

Nous verrons dans cette partie les caractéristiques du processus d'internationalisation des PME

- Pourquoi s'internationaliser : Suite à un événement particulier ou à une demande extérieure
- De plus, certaines PME sous traitantes de grands groupes suivent leurs clients à l'étranger
- Comme les grandes entreprises, les PME cherchent des marchés culturellement similaires
- L'exportation est le principal mode d'entrée des PME sur le marché international
- Forte asymétrie entre le marché local et l'ouverture sur le marché extérieur
- Les « grandes PME » s'internationalisent volontairement alors que les plus petites s'ouvrent au marché extérieur en réaction à un événement particulier
- Le véritable problème pour identifier la stratégie d'internationalisation des PME est qu'il existe une très grande diversité de PME et par conséquent une grande diversité de stratégies

5) Les différences de positionnement de PME face au marché international

Nous verrons dans cette partie les différents facteurs d'influence sur la décision de s'internationaliser avant d'aborder les différentes attitudes et positionnement que les PME peuvent adopter.

a. Quels sont les facteurs d'influence sur la décision d'ouverture du marché à l'étranger ?

Nous listerons dans cette partie les différentes caractéristiques de l'environnement que les PME prennent en compte dans leur stratégie d'internationalisation.

- L'environnement local des affaires
- Les caractéristiques du secteur d'activité
- Les réseaux inter-firmes
- Le profil du dirigeant
- Les caractéristiques et le potentiel de la firme
- L'environnement international

b. Les différentes attitudes adoptées par les PME

Nous verrons dans cette partie que les PME n'ont pas la même vision du marché extérieur.

Attitude positive :

- Perception positive des facteurs d'influence
- Le dirigeant est désireux d'internationaliser son activité

Attitude négative :

- Perception négative des facteurs d'influence
- Plusieurs raisons : méconnaissances des procédures d'exportation, appréhension des risques, insuffisance des moyens financiers, suffisance du marché local, produit non exportable, échec dans des tentatives d'internationalisation extérieure...

Attitude indifférente :

- Perception non tranchée des facteurs d'influence
- La réalisation d'un événement particulier peut faire pencher la balance d'un côté ou de l'autre

c. Les différentes positions du dirigeant de PME face à l'internationalisation

Nous aborderons dans cette partie les trois positions différentes que peuvent adopter les PME face à l'ouverture de son activité à l'étranger.

Proactive :

- Volonté de s'internationaliser
- Suppose une grande connaissance du marché

Refus/Blocage :

- Attitude négative
- Attitude indifférente devenue négative

Réactive :

- L'internationalisation intervient à la suite d'un événement ou d'une demande particulière
- Le dirigeant hésitait à ouvrir son activité à l'extérieur
- Exemple d'évènement : diminution des ventes au niveau local, sous utilisation des capacités de production

Conclusion

La décision stratégique est primordiale dans une entreprise. Elle rentre dans un domaine de prise de risque dans un univers toujours plus incertain, surtout depuis la mondialisation.

Ainsi, nous avons pu voir que des choix préalables, des facteurs ou des positions de dirigeants influent grandement dans le développement de l'entreprise internationalisée, et que les firmes d'aujourd'hui évoluent bel et bien dans un contexte qui n'est jamais connu.

Les travaux de Porter ont pu avoir une incidence sur ces décisions stratégiques, et bien que le chemin n'est jamais tracé d'avance, comme il n'existe pas d'organisation « type » d'entreprise mondialisée, ils ont pu faire avancer la réflexion et les attentes sur le domaine de la décentralisation et la prise de décision.

Aujourd'hui, des PME n'hésitent plus à faire le grand pas et ce lancent vers de nouveaux horizons, bien aidé parfois, il est vrai, par un client lui-même déjà grandement internationalisé et qui favorise son développement. Mais nous avons pu remarquer que d'autres facteurs peuvent intervenir quand vient la décision de décentraliser ou pas, et influent grandement sur la décision stratégique.