

L'IMPACT DU NOUVEL ENVIRONNEMENT INTERNATIONAL SUR L'ENTREPRISE ET SA GESTION

Introduction

I. La dimension socio-économique

1. Les pays émergents, nouvelle donne sur le marché mondial
2. La tendance au rapprochement des normes et des cultures
3. L'interdépendance des conjonctures et des politiques économiques nationales

II. La dimension politico-réglementaire

1. Les formes nouvelles du libéralisme
2. L'ouverture d'espaces économiques nouveaux

III. La dimension technologique

1. La révolution de la communication et des systèmes d'information
2. La diffusion de la technologie à l'échelle planétaire

Conclusion

SECTION 2 : L'impact du nouvel environnement international sur l'entreprise et sa gestion

Introduction

Depuis les années quatre vingt, l'environnement de l'entreprise est bouleversé par plusieurs facteurs qui contribuent à l'intégrer inexorablement dans le système de la mondialisation. Ces facteurs sont l'abaissement progressif des frontières, la montée du libéralisme économique et les bouleversements politiques.

- ✓ La constitution d'espaces subcontinentaux supprime la fragmentation existante entre les économies nationales. L'Union Européenne, l'ALENA en Amérique du Nord, le Mercosur en Amérique du Sud, L'ASEAN et l'APEC en Asie, sont autant de regroupements qui renforcent la dynamique de l'abaissement progressif des frontières. Dès lors les entreprises, considèrent l'espace monde comme un espace naturel de l'expansion de leurs activités. Elles recherchent des localisations optimales en y développant leurs réseaux de commercialisation et leurs centres de production.
- ✓ La montée du libéralisme économique est impulsée par trois facteurs majeurs. D'une part, sur le plan interne, **la dilution du rôle de l'Etat** dans les orientations économiques des entreprises. Ainsi que **la privatisation** de secteurs d'activité tels que le transport aérien, les banques, la finance, les télécommunications, l'automobile. D'autre part, à l'échelle mondiale, **la levée des obstacles au libre-échange et à la libre concurrence**. Un nouvel ordre économique mondial est instauré, il obéit aux lois du marché.
- ✓ Les bouleversements politiques de ces dernières années, à savoir, la déliquescence du régime soviétique, la chute du mur de Berlin, l'ouverture de la Chine et du Sud-est asiatique ont permis l'accès à de nouveaux espaces économiques, jadis fermés.

Le tableau suivant illustre les facteurs d'accélération des transformations de l'environnement international de l'entreprise :

Tableau 2 : Les facteurs d'accélération des transformations de l'environnement international de l'entreprise

« Déclencheurs » Politico-institutionnels	Impact sur l'activité internationale	Effets intégrateurs régionaux/ globaux
1945/1960 Guerre froide Décolonisation	Course aux armements. Repli économique des puissances coloniales.	Intensification des relations par « blocs ». Desserrement des liens colonies-métropoles.
1954/1957 Début de la construction européenne	Mise en commun des ressources énergétiques. Implantation européenne des firmes américaines.	Renforcement des échanges intercommunautaires.
1961/1975 Guerre du Viêt-Nam	Poursuite de la course aux armements.	Pérennisation des blocs Est- Ouest.
1973/1974/1979 Guerre du Kippour Chocs pétroliers	Déséquilibre de balances commerciales occidentales. Souci d'une croissance raisonnée.	Recherche active de marchés externes. Economies d'énergie.
1977/1979 Elections Thatcher Reagan Montée du libéralisme	Développement du marché international des capitaux. Désengagement des Etats.	Déréglementation/Privatisati on/ Décloisonnement sectoriel/ géographique
1982 Crise solvabilité des PVD	Coup d'arrêt à l'expansion des crédits aux PVD.	Frein à l'expansion des marchés de capitaux.
1985/1990 Développement de la « bulle » financière	Déréglementation financière et création de nouveaux marchés.	Reprise, explosion des marchés financiers nationaux/internationaux.
1986/1990 Glasnost/Pérestroïka	Ouverture des économies de l'Est.	Désenclavement de l'Est et désarmement.
1989 Chute du mur de Berlin	Création de la nouvelle Allemagne.	Intégration économique allemande.
1991 Guerre du Golf	Crise de confiance des économies occidentales	Recherche de nouveaux relais de croissance.
1989/1993 Création et renforcement des unions régionales	« Marché unique » européen ALENA, APEC, Mercosur.	Intégration de zones économiques prometteuses.
1987/1989 1989/1991	Crise financière (Wall Street) Crise immobilière	Déréglementation, Libéralisation flux financiers
1993 Fin de l'Uruguay Round Création de l'OMC 1997/1998 2008 2011/2012	Recherche d'un nouvel ordre commercial libéral. La crise asiatique La crise des subprimes La crise européenne	Abaissement des obstacles quantitatifs/qualitatifs aux échanges+moralisation.

Source : J. P. Lemaire, « Stratégies d'internationalisation. Développement international de l'entreprise », Edition Dunod, Paris, 2003, P 18.

Les mutations résultant de la globalisation de l'économie affectent selon le modèle PREST, trois dimensions clés de l'entreprise :⁴⁹

- la dimension **socio-économique** qui détermine l'évolution qualitative et quantitative de ses marchés ;
- la dimension **politico-réglementaire** qui est essentielle pour l'expansion (ou la rétraction) de ses marchés, comme pour ses produits et son processus de production et de distribution ;
- la dimension **technologique**, capable de transformer sa position concurrentielle, sa structure de coûts et son organisation.

I. La dimension socio-économique

La dimension socio-économique détermine les nouvelles orientations de l'offre et de la demande à l'échelle planétaire. Trois facteurs influent sur la dimension socio-économique :

- le glissement de l'activité économique mondiale vers des zones géographiques dont les caractéristiques culturelles, la démographie, les besoins en infrastructures et en biens d'équipement et de consommation favorisent la croissance ;
- l'harmonisation des standards de production et des comportements de consommation ;
- l'interdépendance des conjonctures, capable de répandre les effets positifs comme les effets négatifs.

1. Les pays émergents, nouvelle donne sur le marché mondial

Antoine Van Agtmael, économiste néerlandais a été le premier à utiliser le terme « émergent » en 1981 pour désigner les pays en voie de développement offrant des opportunités pour les investisseurs.

Les « pays émergents » sont des pays dont le PIB par habitant est inférieur à celui des pays développés, mais qui connaissent une croissance économique rapide, et dont le niveau de vie ainsi que les structures économiques convergent vers ceux des pays développés.

La liste des pays auxquels s'applique ce terme varie selon les dates, les institutions, et les économistes comme en témoignent les divers acronymes définis pour les désigner :

⁴⁹ J.P. Lemaire, Op. Cit. p21.

- BRIC est le premier à désigner les quatre principaux pays émergents (Brésil, Russie, Inde, Chine) qui sont susceptibles de jouer un rôle de premier plan dans l'économie mondiale dans un futur plus ou moins proche.
- BRICS, apparaît en 2011 avec l'ajout de l'Afrique du Sud qui participe désormais aux sommets regroupant ces pays.
- BRICM est également invoqué pour prendre en compte le Mexique ou BRICI, l'Indonésie.
- Quant à la Russie, de nombreux géographes et économistes lui dénie l'appellation de pays émergent.

Le poids des pays émergents dans le PIB mondial est passé de 27,4% en 1992 à plus de 40% en 2011, et atteindrait plus de 45% en 2017 selon le FMI. Malgré des progrès spectaculaires, le niveau de vie moyen (PIB par habitant) dans les pays émergents, reste très inférieur à celui des pays développés, même s'il existe de fortes disparités régionales et intra-régionales. Le potentiel de progression est énorme.

En outre, à mesure que les économies émergentes se développent, leur dynamisme s'étend à d'autres pays qui étaient jusqu'ici restés en retrait du processus. La Chine est l'un des principaux rouages de ce mécanisme. Par le biais de ses besoins en matières premières et en produits énergétiques, elle irrigue nombre d'économies répandues sur tous les continents qui sont riches en ressources naturelles.

De plus en plus d'experts estiment que la Chine ne devrait plus faire partie des pays émergents. Ils soutiennent que sa croissance au cours des trente dernières années et sa position de deuxième puissance économique mondiale cadre assez mal avec un statut de pays émergent.

Les pays émergents sont aussi des pays fragiles, qui ont été largement touchés par les crises financières des années 1990 et, surtout, par la crise économique et financière de 2008-2009 dont le monde n'est pas totalement sorti. Pour autant, les grands pays émergents comme la Chine et l'Inde n'ont pas été touchés avec la même intensité que d'autres lors de cette dernière crise et ont retrouvé, depuis des taux de croissance très confortables accompagnés malgré tout par des tensions inflationnistes.

La demande mondiale est affectée par des caractéristiques socio-économiques qui diffèrent selon les zones géographiques.

- L'OCDE : vieillissement des populations, allongement de la durée de vie, réduction du nombre d'enfants ;
- L'Asie : forte poussée démographique et ouverture internationale favorable ;
- L'Afrique : forte démographie, dépression et désorganisation ;
- Le Moyen Orient et l'Europe de l'Est : incertitude due à l'association de facteurs socio-économiques favorables et défavorables.

En dehors de l'évolution démographique, la demande mondiale est affectée par d'autres indicateurs socio-économiques, notamment, l'évolution du PIB des pays dans l'échange international ainsi que l'évolution des PNB/PIB et des taux de croissance. « Ces indicateurs se traduisent par un léger recul du poids relatif des pays de la Triade (Etats-Unis/Europe/Japon), la poursuite du repli de l'Afrique, au bénéfice des autres zones, au premier rang desquelles l'Asie (et à moindre titre, l'Amérique latine), l'Europe de l'Est connaissant une évolution contrastée ». ⁵⁰

Une telle situation a incontestablement des conséquences tangibles sur les orientations de l'offre et de la demande à l'échelle planétaire.

- ✓ Concernant **la demande**, deux grandes tendances s'amorcent.
 - Tout d'abord, le déplacement de la demande de biens de consommation et d'équipement vers les pays émergents compte tenu du dynamisme économique de ces derniers.
 - Ensuite, malgré des particularismes locaux, les modes de consommation convergent inexorablement vers des besoins et des comportements uniformes.
- ✓ Par ailleurs, **l'offre** internationale est soumise à deux phénomènes principaux.
 - En premier lieu, la réorientation progressive de la production mondiale vers les pays émergents. En effet, si les pays riches attirent une grande part d'investissements étrangers, leur progression dans les pays émergents est plus spectaculaire. Ceci est lié au fait que les entreprises occidentales dans leur recherche d'optimisation, ont tendance à se rapprocher des marchés les plus prometteurs.
 - Le second phénomène est la transformation de la nature et la répartition des flux commerciaux, conséquence de la chute considérable de la part des matières premières et des produits primaires au profit des produits manufacturés.

⁵⁰ J.P. Lemaire, Op. Cit. p 23.

2. La tendance au rapprochement des normes et des cultures

Les normes et les cultures tendent vers la convergence, même si les particularismes locaux persistent.

2.1. Les normes

La normalisation technique permet l'harmonisation des systèmes de normes nationales, elle permet une amélioration des standards de qualité et de fiabilité des produits et des processus. Fortement encouragée par l'Organisation mondiale du commerce (OMC), elle favorise la libre circulation des biens et des services en supprimant les barrières liées à la différence de normes.

Les entreprises doivent par conséquent faire un effort d'harmonisation et de conformité aux normes. Ces normes concernent non seulement les produits mais aussi les méthodes de travail et les modes d'organisation internes aux entreprises.

2.2. Les cultures

L'aspect culturel est le résultat des différences dans les usages constatées entre les pays. Elle concerne les modes de consommation et d'utilisation des produits et services résultant des usages sociaux locaux. La dimension culturelle influe sur les trois domaines suivants :

- **Le marketing international** : afin de savoir si les produits sont adaptés aux variables locales telles que les modes de distribution et de promotion, l'éducation et le niveau social, les us et coutumes, le pouvoir d'achat. Toutes ces variables étant étudiées localement, au niveau de chaque pays.
- **Les pratiques d'affaire et de négociation** : lorsque l'entreprise s'implante dans un pays étranger, la dimension culturelle intervient lors de la mise en place du cadre juridique et développe des contacts institutionnels avec les divers partenaires tels que les autorités, les clients, la presse...
- **Les pratiques de management** sont influencées par l'aspect culturel lorsqu'il s'agit d'animer des équipes locales ou encore des équipes pluriculturelles.

Il est certes difficile de quantifier les disparités culturelles et d'en dégager des lois générales, cependant, il est primordial de rechercher des ressemblances dans le comportement entre agents économiques de zones rapprochées.

Tableau 3: *Convergences culturelles et internationales*

<p style="text-align: center;">D'une approche géo centrée à une approche globale/transversale</p> <p>Les tendances convergentes socioculturelles dans les pays de l'OCDE de la triade</p> <ul style="list-style-type: none">• <i>Atomisation des structures familiales</i> : chute de la natalité, vieillissement de la population, multiplication des divorces, fléchissement de nuptialité...• <i>Evolution des rôles dans le couple</i> : développement du travail féminin, partage plus équitable des tâches et des responsabilités au foyer, substitutivité des rôles...• <i>Uniformisation des styles de vie</i> : évolution parallèle et nivellement des revenus, rapprochement des modes de consommation et du niveau d'utilisation des biens d'équipement du foyer (téléphone, hi-fi, TV, voitures), sensibilité à l'innovation technologique...• <i>Rapprochement des références culturelles</i> : diffusion des films de cinéma, des programmes et des séries de télévision, rapprochement des pratiques de loisir (culturelles et sportives), du luxe, accessibilité accrue aux modes de transport distants, aux télécommunications...• <i>Confrontation à des informations et à des enjeux de société comparables, rapprochement des préoccupations quotidiennes</i> : criminalité et fléaux sociaux, santé/épidémie, atteintes de l'environnement, préoccupations humanitaires, éthique professionnelle et citoyenne, approche des déséquilibres économiques...

Source : J.P. Lemaire, Op. Cit. P28.

3. L'interdépendance des conjonctures et des politiques économiques nationales

Dans un contexte international, les entreprises sont confrontées à deux sortes de contraintes⁵¹ :

- D'une part, les fluctuations internes à chaque pays, qu'elles soient liées à l'ensemble de l'économie nationale (variation de la consommation, de l'investissement) ou à des secteurs spécifiques (hôtellerie, BTP, loisirs).
- D'autre part, l'interdépendance entre les économies partenaires qu'elles soient proches géographiquement (France/Allemagne) ou plus éloignées (Europe/Etats-Unis).

La plupart des économies sont « ouvertes », par conséquent, la conjoncture interne et l'environnement international sont deux contraintes complémentaires et indissociables. Les principaux indicateurs de l'activité économique sont tributaires à la fois de facteurs internes et internationaux. Les politiques économiques sont désormais déterminées par des considérations d'ordre interne et externe à la fois.

⁵¹ J.P. Lemaire, Op. Cit. p 29.

Les choix des dirigeants d'entreprises dans le cadre de leurs orientations internationales (sélection des localisations, choix des modes de présence) vont être déterminés par des actions correctrices menées par l'Etat (ajustement des taux d'intérêt, systèmes d'imposition, d'aides ou de subvention) ainsi que par l'évolution des agrégats économiques (production, consommation, investissement, dépenses publiques). Les dirigeants d'entreprises ne doivent pas négliger les disparités entre les pays et les zones géographiques. Ces disparités peuvent être d'ordre **conjoncturel** tel que les réajustements monétaires auxquels procèdent certains pays afin de dévaluer leur monnaie lui conférant ainsi un avantage sur les autres monnaies. Les disparités d'ordre **structurel** concernent les systèmes fiscaux et les systèmes de protection sociale propres à chaque pays. Ces mesures sont qualifiées de « guerre fiscale » entre pays développées et « dumping social » entre pays émergents.

L'interdépendance des conjonctures et des politiques économiques se manifeste à deux niveaux, à court et à long termes.

- **A court terme**, la crise ou la reprise peuvent être transmises entre les pays ou les zones caractérisés par des flux d'échange importants. L'augmentation de la demande, par exemple, aura pour effet direct la progression de l'activité des fournisseurs, des sous-traitants, des prestataires de services et de l'ensemble des agents économiques directement ou indirectement concernés. Par contre, l'augmentation des prix d'importation aura pour effet immédiat l'augmentation des prix de consommation et par conséquent l'installation d'une inflation importée. L'ouverture des marchés de capitaux est un élément permanent de dépendance de l'extérieur, il peut, en effet engendrer l'attraction ou la défiance des investisseurs. Ces derniers peuvent, au vu de la gestion et des résultats économiques d'un pays, décider des mouvements de fonds placés sous forme d'actifs privés ou publics (actions ou obligations émises par les sociétés nationales, titres représentatifs de la dette publique).
- **A long terme**, les politiques économiques nationales à caractère structurel destinées à renforcer la compétitivité des entreprises nationales (subventions, politiques industrielle), entraînent aussi l'interdépendance économique entre les pays. C'est pourquoi, les politiques macroéconomiques des différents pays doivent être coordonnées et ce afin d'harmoniser la concurrence entre les entreprises.

II. La dimension politico-réglementaire

L'évolution politico-réglementaire résulte de deux types de transformations : le renouveau du libéralisme, d'une part et l'ouverture de nouveaux espaces géographiques, d'autre part. Ces deux facteurs entraînent un décloisonnement politico-réglementaire dont les conséquences sur l'environnement international de l'entreprise sont significatives.

1. Les formes nouvelles du libéralisme

La montée du libéralisme a entraîné un mouvement de déréglementation des économies nationales. Elle se manifeste par l'érosion du rôle de l'Etat, la diminution des monopoles et des obstacles à la libre concurrence et surtout à l'expansion internationale. Les négociations conduites au sein du GATT et de la CNUCED, relayées par l'OMC, ont abouti progressivement à l'effacement des obstacles protectionnistes et à la libéralisation des échanges internationaux. Le commerce international a connu un essor et une progression spectaculaire en termes de volume comme en termes de valeur. Les échanges ont d'abord concerné les matières premières, puis les biens d'équipement à fort contenu technologique et enfin les produits à faible encombrement et à forte valeur ajoutée (appareils photos, hi-fi, ordinateurs, produits de luxe).

Dans le sillage de l'Union Européenne, d'autres regroupements ont vu le jour. Ainsi apparut l'ALENA, zone de libre échange regroupant les Etats Unis d'Amérique, le Canada et le Mexique ainsi que le Mercosur qui réunit des pays de l'Amérique du Sud, l'Argentine et le Brésil. L'ouverture de ces nouveaux espaces a été bénéfique pour les entreprises, permettant la liberté de circulation des produits et des facteurs de production.

Toutefois, la disparition des barrières tarifaires peut aussi être perçue comme une menace pour les entreprises sur le marché national, cela reste tributaire de leur taille, leur dotation en facteurs et des avantages concurrentiels. Par conséquent, la déréglementation s'est accompagnée d'une re-réglementation, souvent traduite par des règles plus contraignantes.

Par ailleurs, l'abaissement des barrières réglementaires représente une menace même pour les pays de l'OCDE face aux économies émergentes. D'une part, les pays émergents proposent des produits compétitifs en termes de coût et de qualité, et d'autre part, ils recherchent de plus en plus l'implantation sur les marchés de l'OCDE.

2. L'ouverture d'espaces économiques nouveaux

L'ouverture d'espaces économiques nouveaux tels que l'ex bloc soviétique, la Chine et les pays du Sud Est offre aux entreprises de nouvelles opportunités mais cache aussi de nouvelles menaces.

A la suite de la chute du mur de Berlin et l'effondrement de l'ex-bloc soviétique, les pays de l'Europe de l'Est dont « les positions géographiques, les options politiques et le niveau de développement économique »⁵² étaient compatibles, ont rejoins les pays d'Europe de l'Ouest. C'est le cas de la République Tchèque, la Slovaquie, la Hongrie, et la Pologne. Par contre, la Russie et les Etats plus méridionaux ont été retardés par un niveau de développement économique à la traîne.

Des pays comme la Chine et le Vietnam recherchent la mise à niveau des infrastructures locales et l'ouverture aux échanges et aux investissements internationaux, sous le contrôle des autorités. Il résulte de cette politique, une croissance rapide de leur PIB, entraînant avec eux leurs voisins du Sud Est asiatique sur la voie du développement économique.

III. La dimension technologique

Les mutations technologiques à l'échelle planétaire résultent de la combinaison de deux facteurs principaux : la révolution des systèmes d'information et l'accroissement de la diffusion des technologies.

1. La révolution de la communication et des systèmes d'information

L'évolution spectaculaire dans le domaine de la communication et des systèmes d'information a considérablement facilité l'accès et la transmission des données ainsi que le rapprochement des agents économiques. C'est ainsi que l'entreprise a pu bénéficier :⁵³

- d'une mobilité accrue de la clientèle,
- d'une plus grande transparence de l'offre, au niveau national et international,
- du développement des services à distance,
- d'une montée consécutive des exigences en termes de qualité et
- de rapidité des prestations.

⁵²J.P. Lemaire, Op. Cit. p 38.

⁵³ Idem, p38.

L'entreprise a du par conséquent s'adapter aux nouveaux marchés qui s'offraient à elle, marchés des matières premières et marchés des capitaux, en réorganisant son système de production, notamment afin de réaliser une allocation à l'échelle planétaire, de ses ressources.

L'entreprise a du aussi affronter les nouvelles formes de la demande engendrée par une clientèle variée et disparate dans des zones géographiques culturellement et socialement différentes. La technologie est un allié incontestable des multinationales qui s'en servent pour présenter leurs produits et les promouvoir, contribuant ainsi à uniformiser les habitudes de consommation à l'échelle mondiale.

Le rôle d'Internet est indéniable. Créée pour permettre la transmission de l'information et de la connaissance, il est aujourd'hui un espace privilégié des transactions commerciales. Bill Clinton dira « chaque écran d'ordinateur deviendra une fenêtre ouverte sur chaque entreprise, petite ou grande, n'importe où dans le monde ». De fait, Internet est devenu un véritable « agora commercial » qui génère des chiffres d'affaire colossaux.

Toutefois, l'Internet place les entreprises devant trois défis majeurs :⁵⁴

- celui de l'information, en leur ouvrant l'accès à des bases de données multiples et à des sources très diversifiées, grâce à des moteurs de recherche très puissants,
- celui de la promotion, à travers les sites qu'elles peuvent y créer, leur permettant de faire connaître leur offre et leurs préférences à un niveau mondial,
- celui de l'interaction, en mettant à profit les capacités de dialogues et de repérage des prospects qu'offre ce réseau virtuel.

2. La diffusion de la technologie à l'échelle planétaire

La saturation des marchés occidentaux a progressivement entraîné la diffusion de l'offre et de la demande au niveau mondial. Les pays émergents très demandeurs de biens d'équipement représentent des marchés potentiels aux grandes entreprises. Les grands fournisseurs occidentaux, dans un premier temps, ont du prendre en charge les lacunes de leurs clients en matière de savoir-faire, de mise en route et d'exploitation industrielle et commerciale des équipements. Ils confient à leurs clients par la suite et de manière progressive, une part importante de la fabrication des composants et de la réalisation des projets. Pour des raisons de coûts, de proximité de marché ou de réalisation ou de barrières

⁵⁴ J. P. Lemaire, Op. Cit., p 41.

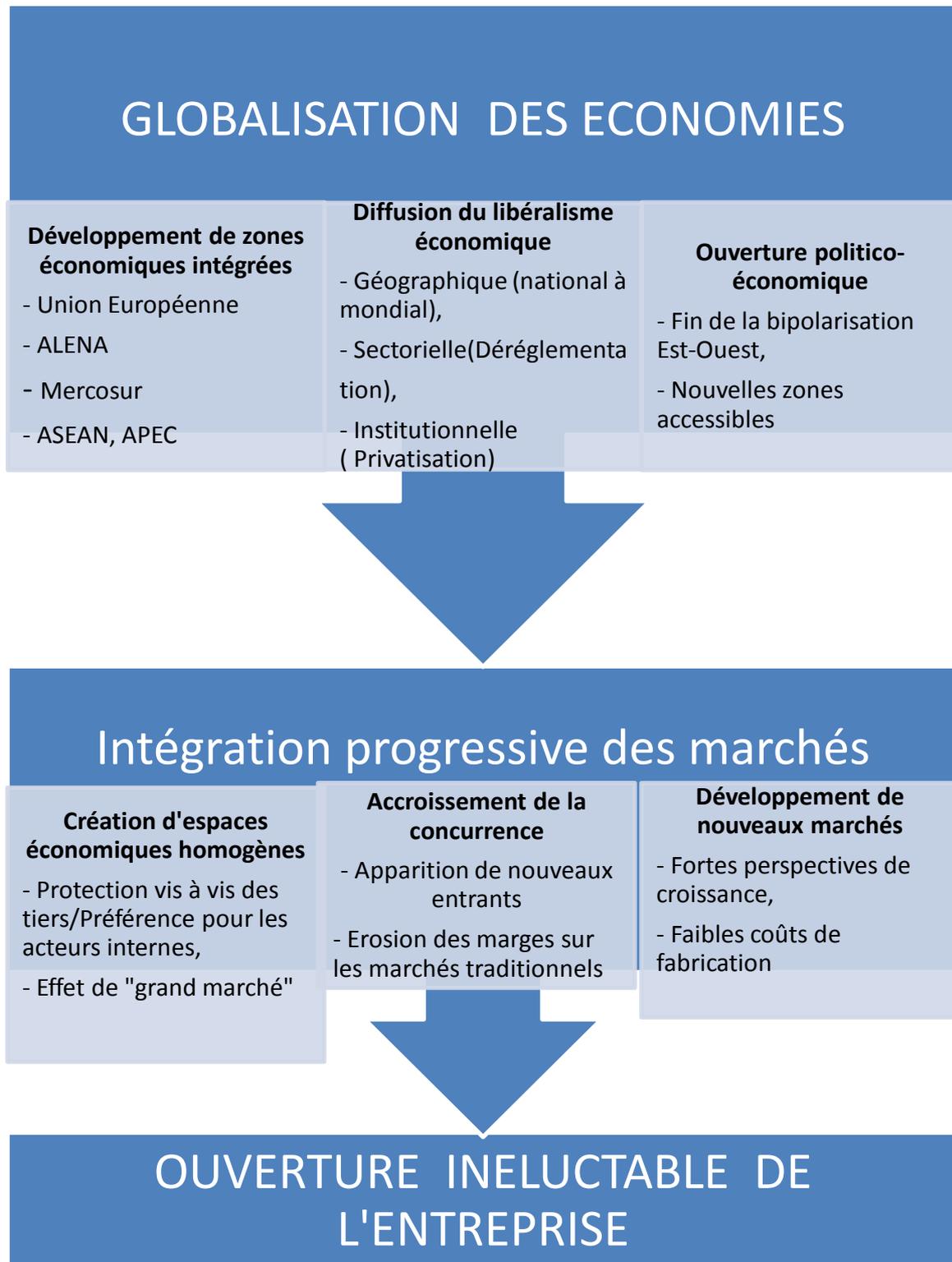
protectionnistes, ils ont du se résigner à céder le contrôle de phases de plus en plus étendues des processus de production, facilitant ainsi une appropriation locale de leurs technologies.

Cette « remontée de filière » conduit à la diffusion de la technologie et à la réduction progressive des écarts technologiques, contribuant ainsi à l'harmonisation des normes et à l'intégration des pays dans l'échange international.

Conclusion

Les différentes dimensions de la mondialisation de l'économie ont des conséquences directes sur les entreprises et entraînent leur ouverture inéluctable, comme le montre la figure suivante :

Figure N°2 : L'impact de la globalisation sur l'ouverture inéluctable de l'entreprise



Source : J.P. Lemaire, Op. Cit. P20