



Chapitre 3 :
Pourquoi une entreprise
choisit-elle de se développer
à l'international

Le ralentissement de la croissance ou d'autres types de difficultés sur un marché national peut pousser une entreprise à avoir une stratégie proactive dans sa recherche de nouveaux débouchés à l'étranger.

L'internationalisation d'une entreprise revêt de multiples aspects mais peut s'appréhender d'une manière générale, comme l'intrusion d'une firme sur des territoires géographiquement, culturellement, économiquement et juridiquement différents de ceux de son marché national dont ils sont séparés par des frontières multiformes (tarifaires, sanitaires, administratives, fiscales et réglementaires)

La volonté d'accéder à de nouveaux marchés révèle les transformations récentes des modalités d'organisation de l'économie mondiale.

La mondialisation est parmi la grande révolution du dernier quart de siècle qui est un phénomène aux dimensions multiples au cœur duquel se trouve l'internationalisation des entreprises qui contribuent par leurs échanges au commerce mondial. A ce moment, chaque nation cherche à captiver les investissements des entreprises internationales par leurs excellentes conditions.

Dans ce chapitre, nous allons identifier les grands principes qui permettront aux entreprises de prendre des décisions de manière systématique et raisonnable.

Section 1: La notion d'internationalisation

On parle d'internationalisation lorsqu'une entreprise acquiert en dehors de son territoire d'origine des capacités de commercialisation ou de production. Il peut s'agir de la création d'unités nouvelles ou du rachat d'unités existantes (Les prises de participation dans des entreprises existantes sont considérées comme des investissements directs à l'étranger (IDE) si elles dépassent 10 % du capital). Il est donc nécessaire pour comprendre ce phénomène de détailler de diverses raisons qui peuvent pousser une entreprise à étendre son activité à l'international, et quels sont les risques encourus?

Il s'agira ensuite pour une entreprise d'évaluer son aptitude à exporter dont le dirigeant va devoir faire le point sur sa capacité afin d'atteindre le marché ciblé. Il est donc primordial, qu'avant de s'internationaliser, une entreprise doit faire un diagnostic export.

À ce titre, le diagnostic export est un outil d'analyse critique et d'aide à la décision. Il permet d'identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise⁸⁰ :

- ❖ Ses forces (compétences, ressources, connaissances propres, savoir-faire) sur lesquelles elle peut s'appuyer pour faire face aux risques et difficultés associés à une opération d'exportation ;
- ❖ Ses faiblesses au niveau des ressources et compétences internes qui doivent faire l'objet d'une amélioration pour augmenter ses chances de réussite sur les marchés export.

Cette analyse des compétences de l'entreprise doit être réalisée régulièrement et dans un premier temps sans faire référence à un marché particulier.

⁸⁰ Valérie Boronad, Frédéric Didierlaurent, Laure Lavorata, Martine Massabie-François, Elisabeth Poulain "Commerce international Marketing et Négociation" édition Vincent DUPIN, Bréal, Rosnay, 1998.

I. LES FACTEURS QUI POUSSENT LES ENTREPRISES À S'INTERNATIONALISER

Toute entreprise poursuit des objectifs : ceux de se développer et de faire des profits, pour cela il faut qu'elle songe à l'expansion de son activité. Cette dernière se réalise forcément par l'internationalisation de l'entreprise.

Donc, les raisons qui peuvent amener une entreprise à s'internationaliser sont nombreuses et peuvent être classées en quatre facteurs⁸¹.

1.1. Les facteurs commerciaux

Jusqu'au début des années 1990, la taille de l'entreprise a pratiquement été acceptée comme étant le facteur déterminant de l'internationalisation. Il est important de préciser que les premières études sur l'internationalisation portaient principalement sur de grandes entreprises.

La taille du marché national serait un facteur beaucoup plus important que celle de l'entreprise. En effet, les entreprises œuvrant dans un marché intérieur très vaste; ont relativement moins de raisons de s'internationaliser que leurs consœurs œuvrant dans un marché intérieur restreint. Dans un pays où le marché national est très restreint, en somme, l'internationalisation est souvent la seule façon d'assurer la croissance de la firme. Dans cette perspective, la taille de l'entreprise pourrait fort bien être une conséquence plutôt qu'une cause de l'internationalisation au sens où elle permet une croissance qui ne serait pas possible dans un marché national restreint.

➤ Vu la taille restreinte du marché domestique couvert en sa totalité, l'entreprise se dirige vers les marchés étrangers comme unique opportunité de croissance.

➤ La saturation du marché national par les sociétés concurrentes pousse les entreprises à prospecter d'autres marchés moins saturés.

➤ La stabilité de la demande sur le marché local amène l'entreprise vers les marchés d'avenir puisque la demande reste croissante dans d'autres pays.

➤ Lorsque les ventes de l'entreprise connaissent de fortes variations saisonnières, celle-ci cherchera des débouchés vers des marchés où les produits pourront s'écouler hors saison⁸².

⁸¹ C, PASCO – BERHO "Marketing international" op, cit

➤ Pour la spécialisation de l'entreprise dans certaines activités, le marché ne peut se limiter à un territoire national en raison du faible nombre d'acheteurs probables.

1.2. Les facteurs financiers

➤ Pour la recherche d'économies d'échelle et pour une entreprise qui produit de grandes quantités, ses coûts de revient unitaires baissent et les prix compétitifs s'améliorent. Pour cela, l'entreprise doit multiplier les débouchés des produits ainsi fabriqués et donc accroître le nombre de marchés qu'elle exploite.

➤ L'investissement à l'étranger apparaît souvent comme le meilleur moyen de l'abaissement des coûts de production particulièrement à travers l'utilisation d'une main-d'œuvre et de la fiscalité.

➤ Une implantation à l'étranger donnant un accès direct à une source de matière première permet d'assurer un approvisionnement à moindre coût et peut permettre à l'entreprise d'avoir accès à une technologie ou à des compétences qui ne sont pas disponibles dans son pays d'origine.

1.3. Les facteurs d'environnement

➤ Après la création du Système Monétaire International (SMI), du GATT puis de l'OMC, le décloisonnement des marchés est devenu possible.

➤ La multiplication des accords de libre-échange et l'ouverture des frontières des pays contribuent à accélérer l'internationalisation.

➤ Le développement des moyens de communication internationaux, des mouvements de populations et l'uniformisation des goûts autour de modèles transnationaux de plus en plus fréquent permettent de multiplier les opportunités d'affaires à l'étranger et de faciliter les ventes internationales.

1.4. Les facteurs d'opportunité

Lors d'une manifestation commerciale et en répondant à un appel d'offre ou une demande de renseignement, l'entreprise peut découvrir que ses produits sont sollicités à l'étranger.

⁸² V. Boronad, F. Didierlaurent, L. Lavorata, M. Massabie-François, E. Poulain "Commerce international Marketing et Négociation" op, cit p14

- L'internationalisation est plus dominée par des processus basés sur l'opportunité ainsi que l'exportation.
- Le fait d'avoir vécu à l'étranger, de parler les langues étrangères et son degré de connaissance de l'exportation, les dirigeants sont motivés.

Tous les contacts de l'entreprise avec son environnement peuvent être porteurs d'opportunités d'affaires.

2. LES AVANTAGES ET LES RISQUES DE L'INTERNATIONALISATION

Pour qu'une entreprise décide d'exporter ou de s'implanter à l'étranger, il faut qu'elle y trouve un avantage lié à une imperfection de marché. Cela peut être un avantage de coût (une main-d'œuvre moins chère, par exemple, puisque la mobilité internationale du travail est faible), l'accès à une ressource propriétaire (technologie, information sur la demande) ou simplement l'accès à un marché protégé des importations par des barrières institutionnelles.

Même si l'internationalisation est devenue une nécessité, les risques qui y sont attachés n'ont paradoxalement jamais été aussi grands. L'endettement excessif de nombreux pays et les crises financières qui en résultent, l'instabilité politique, les obstacles aux échanges internationaux, les droits de douane dissuasifs, les barrières réglementaires à l'entrée des produits, la corruption et le « piratage » des technologies constituent autant de freins à l'internationalisation des activités⁸³.

2.1. Pour l'entreprise

Les activités internationales impliquent une prise de risque supplémentaire qui augmente avec la distance géographique et la diversité culturelle ce qui oblige l'entreprise à prendre en compte les problèmes qui proviennent de la situation économique ou politique d'un pays⁸⁴. Alors quels sont les avantages pour lesquelles une entreprise

⁸³ Kotler & Dubois « Marketing Management » 11ème édition . Edition Française réalisée par Delphine MANCEAU.

⁸⁴ Andrew Harrison, Ertugrul Dalkiran, Ena Elsey « Business international et mondialisation »

devrait se développer à l'étranger? Et quels sont les principaux risques auxquels l'entreprise est souvent exposée dans le cadre de sa démarche à l'international ?

2.1.1. Les avantages

➤ Vu les faibles salaires et les avantages fiscaux de quelque pays, les entreprises obtiennent un taux de profit plus élevé que dans leurs pays d'origine, ce qui rend une bonne rentabilité des capitaux.

➤ L'entreprise qui veut se développer sans risquer de s'éloigner de sa spécialité trouve plus facile de s'étendre en direction de l'extérieur.

➤ Beaucoup d'entreprises s'installent à l'étranger pour y exploiter des sources de matière première ou d'énergie (pétrole, métaux, ...), dans d'autres cas, l'installation pour une entreprise sur le sol étranger est nécessaire pour avoir accès au marché, et pour le contrôler.

➤ L'entreprise qui s'internationalise en s'implantant directement sur le sol étranger connaît mieux son marché, ses clients éventuels et ses concurrents.

➤ D'un côté, la firme offre des produits et demande des facteurs de production pour les fabriquer; ceux-ci doivent pouvoir être acquis aux coûts les plus faibles pour qu'elle reste compétitive. De l'autre côté, le pays offre des facteurs de production au travers de ses dotations de facteurs et de leur productivité (quantité et qualité des facteurs), il demande également des produits par l'intermédiaire des consommateurs (quantité et qualité des biens).

2.1.2. Les risques

L'exercice ne se limite pas à une traditionnelle étude de marché, mais doit englober l'étude complète de tous les risques auxquels l'entreprise est susceptible de se trouver confrontée une fois sur le terrain, sans oublier la prise de toutes les mesures de prévention.

➤ Le champ est vaste et couvre beaucoup d'aspects comme celui du contrôle de qualité, de la qualification de la main-d'œuvre, des habitudes de gestion de l'entreprise,

du niveau du parc des outils de production et de la criminalité économique (contrebande, corruption,...)

➤ S'il y'a une instabilité politique dans le pays, indépendance du pouvoir régional par rapport au pouvoir central, l'existence et le rôle de groupes armés non étatiques.

➤ Connaître le positionnement des syndicats dans la vie politique et économique, les conditions de travail dans les entreprises et les salaires pratiqués.

➤ Connaître les conditions climatiques, sismiques et les lois sur l'environnement.

➤ Tout ce qui concerne la criminalité (vol ; kidnapping...) la sécurité industrielle, la sécurité des personnes (la circulation routière par exemple) et l'existence des lois qui protègent l'étranger.

➤ La concurrence peut facilement copier la recette de la réussite de l'entreprise. Une fois que le concept a fait ses preuves sur un marché, les concurrents peuvent facilement le reproduire au prix d'un investissement relativement faible.

2.2. Les pays d'accueil

2.2.1. Les avantages

➤ Le développement de la production globale des multinationales dans les pays d'accueil a souvent pour conséquence directe la création de revenus et l'emploi, pour conséquence indirecte le développement et l'amélioration des sphères régionales et sectorielles.

➤ L'internationalisation peut également contribuer à l'amélioration de la balance des paiements des pays d'accueil, notamment en produisant des biens importés auparavant, et qui peuvent dès lors être exportés.

➤ Les firmes apportent de nouvelles technologies dans le pays récepteur ce qui fait augmenter sa productivité et lui fait des dépenses de recherche.

➤ Les apports de travail très qualifié peuvent aussi permettre un transfert de connaissance par l'apprentissage et la formation de la main-d'œuvre ce qui fait que l'efficacité économique générale devrait augmenter.

➤ L'implantation d'une nouvelle firme étrangère permet au pays d'accueil de voir croître ses recettes fiscales.

2.2.2. Les risques

On ne peut pas négliger les effets négatifs de la multinationalisation sur le pays d'accueil et qui peuvent être résumés en quelques risques :

- La divergence entre les intérêts de la firme implantée et ceux de la nation.
- L'élargissement des inégalités sociales.
- Il existe également un risque que les investissements des multinationales conduisent à l'éviction de l'investissement national et à une fuite des capitaux qui pourraient mettre en danger les perspectives de croissance à long terme du pays.
- L'influence culturelle des multinationales est un sujet controversé et suscité l'indignation nationale quant à leur présence et à leurs comportements dans leurs pays d'accueil. En introduisant de nouvelles technologies et de nouvelles méthodes de travail et en remettant en cause la conception du management, les multinationales sont à l'origine de changements culturels dans leurs pays d'accueil.
- L'impact sur les fournisseurs locaux peut parfois être limité si l'entreprise est intégrée verticalement et qu'elle produit elle même la plupart des éléments et des composants.
- Les entreprises ne s'implantent que pour détourner les barrières douanières ce qui remet en cause l'avantage de transfert technologique.

2.3. Les pays d'origine

- L'investissement à l'étranger peut être bénéfique puisqu'il assure des sources d'approvisionnement à moindre coût ce qui permet de restaurer la compétitivité du produit final ou d'assurer la survie de certains segments de production. Il entraîne aussi une concurrence étrangère plus forte qui utilise les mêmes technologies de production mais bénéficie de coûts salariaux plus faibles. Les industries basées sur la main-d'œuvre sont alors condamnées dans les pays industrialisés à cause de leur développement social.
- Le transfert des activités permet à chaque nation de se concentrer sur les activités dans lesquelles elle dispose d'un avantage relatif ce qui entraîne une élévation du niveau de revenu réel de la population.

Section 2: Le cadre de décisions

Selon Andrew Harrison⁸⁵, Deux étapes importantes doivent précéder la planification officielle d'une stratégie d'expansion internationale : l'évaluation de l'entreprise et l'évaluation de l'environnement extérieur. Ces deux éléments constituent ce que l'on appelle souvent " analyse SWOT⁸⁶"(forces, faiblesses, opportunités, menaces).

La décision devra également tenir compte des possibilités financières de l'entreprise, du comportement de ses concurrents, et de la pertinence de ses différentes stratégies d'entrée entre autre. Lorsqu'elle envisage une expansion internationale, une entreprise doit faire correspondre sa stratégie internationale avec ses objectifs et évaluer à la fois ses points forts et ses points faibles, ainsi que les opportunités et les risques que des activités à l'étranger pourraient impliquer. Il lui alors à sélectionner un marché approprié et à adopter une stratégie marketing adaptée. »⁸⁷

1. LES OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE

Les dirigeants d'entreprises qui cherchent à s'attaquer à de nouveaux marchés étrangers, ou à améliorer leurs performances sur leurs marchés actuels, souhaitent à la fois atteindre les niveaux de parts de marché fixés, les niveaux d'investissement, et le taux de rendement qu'elle désire, mais surtout d'améliorer leurs marges et leurs profits. Donc les objectifs indiquent ce à quoi l'entreprise veut parvenir ?

L'entreprise peut avoir pour seul objectif d'augmenter son chiffre d'affaires à l'étranger afin d'écouler des surplus de production, ou de conquête durable de parts de marché à l'étranger, ou de produire moins cher (des pays dit à bas salaires et où les taxes ne sont pas très importantes. Des pays à l'origine du problème de délocalisation).

Alors, on distingue quatre types d'objectifs :

◆ Objectif d'expansion

⁸⁵ Andrew Harrison, Ertugrul Dalkiran, Ena Elsey « Business international et mondialisation »

⁸⁶ SWOT : " Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats"

⁸⁷ Andrew Harrison, Ertugrul Dalkiran, Ena Elsey « Business international et mondialisation »