

Stratégie d'entreprise

Les stratégies internationales

Ce cours vous est proposé par Denis Chabault, Maître de Conférences HDR – enseignant chercheur en Sciences de Gestion au sein de l'Université Paris Saclay et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Table des matières

Préambule.....	3
Les motifs de l'internationalisation.....	3
Choisir les pays cibles.....	4
Analyser les caractéristiques intrinsèques du marché visé	4
Comprendre les sources d'avantages concurrentiels	4
Etudier la nature de la concurrence existante.....	4
Evaluer les capacités stratégiques, ressources et compétences de l'entreprise	5
Le modèle CAGE.....	5
Définition	5
Distance culturelle	5
Distance administrative	6
Distance géographique	6
Distance économique.....	6
Le modèle CAGE, une démarche d'analyse en 6 phases.....	7
Le dilemme local - global	8
Les approches de l'internationalisation	8
Les dimensions de l'internationalisation.....	9

Première dimension	9
Deuxième dimension.....	9
Les stratégies de l'internationalisation	9
La stratégie d'extension internationale	9
La stratégie multidomestique.....	10
La stratégie globale	10
La stratégie transnationale.....	10
Conclusion	11
Références	11

Préambule

Objectifs

Ce cours porte sur les stratégies internationales.

Il a pour objectif spécifique d'aider à analyser un environnement pour s'internationaliser et de connaître les différentes stratégies d'internationalisation.

Nous verrons tout d'abord quels sont les motifs de l'internationalisation. Nous verrons ensuite comment choisir les pays cibles. Nous expliquerons le modèle CAGE. Nous aborderons le dilemme local global. Enfin, nous terminerons en expliquant les différentes approches de l'internationalisation.

Les motifs de l'internationalisation

Plusieurs raisons peuvent être mises en avant pour justifier l'internationalisation :

- S'internationaliser pour **trouver de nouveaux relais de croissance** : se positionner sur de nouveaux marchés internationaux pour y vendre ses produits et donc augmenter les volumes de vente et de chiffre d'affaires ;
- **Baisser les coûts de production** en profitant, par exemple, d'une main d'œuvre à bas coûts dans certains pays ;
- **(Ré)utiliser des capacités existantes** qui pourraient être excédentaires ou inexploitées. Par exemple, quand une entreprise a un appareil de production très efficace, elle peut en profiter pour distribuer sa production excédentaire dans d'autres pays ;
- **Ne pas se laisser distancer par un concurrent important** qui, lui, est en phase d'internationalisation. Il s'agit dans ce cas de rentrer dans une « chrono-compétition » ;
- **Équilibrer les risques pays**. Les risques pays sont un ensemble de facteurs externes (économiques, politiques, légaux, sociaux, etc.) pouvant impacter négativement les performances d'une entreprise. Etant propre à une ou plusieurs zones géographiques, l'entreprise peut choisir de se positionner sur plusieurs pays afin de mieux équilibrer ses risques et de ne pas être dépendante d'un seul territoire stratégique.

Choisir les pays cibles

Choisir le ou les pays vers lesquels s'internationaliser repose sur une démarche structurée en 4 points :

- Analyser les caractéristiques intrinsèques du marché visé ;
- Comprendre les sources d'avantages concurrentiels ;
- Etudier la nature de la concurrence existante ;
- Evaluer les capacités stratégiques, les ressources et compétences de l'entreprise.

Analyser les caractéristiques intrinsèques du marché visé

Il s'agit ici de chercher à comprendre comment est constitué le pays et s'il est très différent du marché domestique en matière de lois et de réglementation, de culture, d'habitudes de consommations, etc. On considère que plus le marché international visé est similaire ou proche du marché domestique, plus les chances de réussite de l'internationalisation sont élevées.

Comprendre les sources d'avantages concurrentiels

Si on regarde l'environnement international, on s'aperçoit que certains pays sont plus performants que d'autres dans certains secteurs d'activités. Par exemple, l'électronique à Taïwan, la banque privée en Suisse, etc. Cette performance dans certains pays repose notamment sur des facteurs de production particuliers qui profitent aux entreprises locales.

Exemple de la Suisse

Le multilinguisme des Suisses leur a donné un avantage significatif dans la banque d'affaire.

Etudier la nature de la concurrence existante

Dans les pays visés, il s'agit d'étudier la nature de la concurrence existante en se demandant :

- Quelles sont les entreprises concurrentes ?
- Quels sont leurs positionnements ?
- Quelles sont leurs capacités de riposte en cas d'internationalisation ?

Evaluer les capacités stratégiques, ressources et compétences de l'entreprise

Il s'agit d'évaluer quelles sont les capacités stratégiques, les ressources et compétences de l'entreprises qui seraient transférables de leur marché domestique vers les marchés internationaux. Par exemple, on considère souvent que les valeurs du dirigeant, la bonne maîtrise de l'information, l'intelligence de la complexité et de la nouveauté, etc. sont des capacités stratégiques transférables qui facilitent l'internationalisation.

Le modèle CAGE

Pour analyser les caractéristiques des marchés visés on peut notamment mobiliser le modèle CAGE.

Définition

Le modèle CAGE considère que plus le marché international visé est similaire ou proche du marché domestique, plus les chances de réussite de l'internationalisation sont élevées.

Il s'agit donc d'appréhender la distance qui sépare le marché domestique du marché visé.

Le modèle CAGE est un **outil d'analyse** permettant d'appréhender la **compatibilité entre une entreprise et un pays cible**.

Le choix des marchés se fait au regard de 4 familles de distances :

- Distance culturelle ;
- Distance administrative ;
- Distance géographique ;
- Distance économique.

Distance culturelle

La distance culturelle renvoie à différents éléments comme la langue parlée, les ethnies, les religions et plus globalement les normes sociales.

Si ces éléments sur les cultures sont similaires ou proches entre le marché domestique et le marché visé alors les chances de réussite de l'internationalisation seront plus importantes.

Distance administrative

La distance administrative repose sur plusieurs dimensions comme par exemple le fait d'avoir le même système monétaire (l'Euro, le Dollar, etc.) ou encore le fait de participer ou non aux mêmes accords de libre-échange.

Exemples d'accords de libre-échange

Le **Comprehensive Economic and Trade Agreement (CETA)**, entré en vigueur en 2017, est un accord entre l'Union européenne et le Canada qui reconnaît 145 appellations européennes protégées au Canada et ouvre les marchés publics canadiens aux entreprises européennes.

Le **Mercosur**, signé en 2019, est un accord entre l'Union européenne et le Brésil, l'Argentine, l'Uruguay et le Paraguay.

Distance géographique

La distance géographique renvoie non seulement au nombre de kilomètres séparant les deux pays mais aussi à d'autres dimensions plus larges comme :

- La différence de taille entre les pays ;
- L'existence ou absence de frontière commune ;
- L'existence ou absence de voies maritimes ;
- Le différentiel en terme de qualité et de nature des infrastructures de communication ;
- Les différences d'urbanisme ;
- Les différences climatiques et bien d'autres encore.

Là aussi, plus les pays sont semblables sur ces dimensions, plus les chances de réussite de l'internationalisation sont importantes.

Distance économique

La distance économique renvoie aux **disparités de richesse** et de système économique entre les pays. Elles peuvent concerner :

- Les revenus des clients potentiels ;
- Le coût et la qualité des ressources naturelles ;
- Le coût et la qualité des matières premières ;

- Le coût et la qualité des ressources humaines ;
- Le coût et la qualité des ressources financières, etc.

Le modèle CAGE, une démarche d'analyse en 6 phases

Le modèle CAGE repose sur une démarche d'analyse en 6 phases spécifiques :

1. Il faut d'abord **définir les pondérations**. C'est-à-dire que, pour une activité considérée, les distances CAGE n'auront pas la même importance. Par exemple, pour internationaliser une activité totalement dématérialisée comme Vinted, la distance géographique ne sera pas vraiment importante. En revanche, la distance économique en terme de développement économique et surtout des infrastructures Internet seront fondamentales. On accordera ainsi plus d'importance à la distance économique qu'à la distance géographique ;
2. Il s'agit ensuite de **choisir les quelques pays cibles** visés ;
3. **Collecter des données** pour qualifier les distances sur les 4 dimensions entre le marché domestique et les pays visés.
4. Ces données permettront **d'évaluer chaque pays sur chaque critère** ;
5. Cela permettra de **calculer les indices de distance CAGE** par l'addition des scores ;
6. Enfin, cela conduit à **prioriser** et permet de **choisir le ou les pays** vers lesquels s'internationaliser.

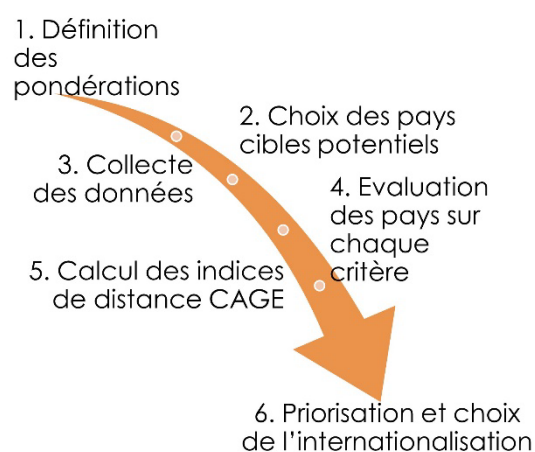


Figure 1 : démarche de l'analyse CAGE

Pays	C (10pts)	A (30 pts)	G (40 pts)	E (20 pts)	Scoring Final	Priorisation
France	5	10	30	10	55	5
Brésil	3	20	10	10	43	2
Etats-Unis	5	10	10	10	35	1
Espagne	5	10	35	15	65	6
Chine	2	5	30	10	47	4
Inde	5	15	15	10	45	3

Le scoring le moins important, celui pour lequel il y a le moins de distance, paraît le plus pertinent

Figure 2 : exemple d'analyse CAGE

Le dilemme local - global

Après avoir identifié les pays cibles, les entreprises peuvent faire face à un dilemme : comment vont-elles s'internationaliser ?

En effet, certaines dimensions des pays cibles peuvent pousser à adapter la stratégie et les produits aux particularismes locaux. Par exemple, si dans le pays visé, il y a une forte réglementation locale, des goûts spécifiques, etc., l'entreprise devra adapter sa stratégie à ces éléments. C'est ce qu'on appelle **adopter une stratégie locale**.

De l'autre côté, d'autres éléments de l'environnement du pays visé, comme le fait d'avoir des technologies similaires par exemple, peuvent pousser l'entreprise à **adopter une stratégie globale**.

C'est ce qu'on appelle le dilemme local – global.

Néanmoins, ce dilemme peut être dépassé en considérant qu'**il peut y avoir d'autres stratégies possibles**.

Une entreprise peut adapter certains éléments de sa stratégie aux contextes locaux (en proposant plusieurs produits, des prix adaptés, etc.) et peut avoir en parallèle une approche intégrative sur d'autres aspects de la stratégie (avoir une ou plusieurs chaînes de valeurs, une stratégie d'intégration plus ou moins développée, etc.).

Les approches de l'internationalisation

Il existe 4 approches possibles de l'internationalisation qui reposent sur 2 dimensions spécifiques.

Les dimensions de l'internationalisation

Première dimension

On peut identifier des stratégies internationales qui reposent sur une **faible intégration globale**, avec par exemple la création d'un produit qui se ferait sur un seul pays.

A l'opposé, on peut imaginer des stratégies qui seraient basées sur une **forte intégration globale** avec par exemple la conception d'un produit qui se ferait dans différents pays : la recherche et le développement dans un pays, la fourniture des matières ou des composants issus d'un autre pays et l'assemblage qui se ferait dans un troisième.

Deuxième dimension

On peut également identifier des stratégies avec une **faible adaptation des produits ou services** aux spécificités locales.

A l'inverse, l'entreprise peut proposer des produits ou services avec une **forte adaptation aux spécificités locales**.

Les stratégies de l'internationalisation

En croisant ces 2 axes, on peut donc identifier 4 stratégies possibles :

- La stratégie d'extension internationale ;
- La stratégie multidomestique ;
- La stratégie globale ;
- La stratégie transnationale.

La stratégie d'extension internationale

Elle implique la **concentration des activités clés** (P°, R&D) **sur une seule zone** géographique.

Le développement international est pris en charge par des partenaires locaux et les activités internationales sont coordonnées via des contrats noués avec des distributeurs locaux.

Cette stratégie est souvent utilisée par les groupes disposant d'un solide avantage national mais n'ayant pas les ressources suffisantes pour développer une présence globale.

Elle convient bien aux entreprises spécialisées dans des produits de base.

Elle peut constituer la première étape d'une stratégie d'internationalisation.

Elle correspond souvent à une **stratégie d'export simple**.

La stratégie multidomestique

Elle consiste à **adapter totalement sa stratégie** (prix, nature de l'offre, modalités de développement, périmètre des activités) en fonction des pays et à traiter chaque filiale de manière autonome.

Les activités des différentes entités sont en général très peu coordonnées.

L'offre n'est pas exportée mais produite localement (et parfois conçue localement).

Le siège peut laisser une autonomie importante aux filiales locales ce qui peut poser des problèmes de contrôle.

La stratégie globale

Cette approche fait **prévaloir l'efficacité et la réduction des coûts** sur l'adaptation aux particularismes locaux.

Elle consiste à déployer la même stratégie sur tous les marchés. Elle repose souvent sur une offre commune à l'ensemble des zones géographiques.

Les initiatives stratégiques sont impulsées par le siège de l'entreprise, qui est le plus souvent situé dans son pays d'origine et elles se diffusent de façon *top-down* vers les filiales locales.

Cette stratégie convient souvent aux biens industriels dont la production est standardisée.

Les économies d'échelle peuvent permettre de mener une stratégie *low-cost* sur les marchés cibles.

La localisation de chaque activité est choisie en fonction de l'avantage national offert par chaque pays (par exemple conception aux Etats-Unis et production au Vietnam).

La stratégie transnationale

Cette approche repose sur une recherche simultanée de **gains d'efficacité**, d'**adaptation locale** et de transfert de connaissances.

Les différentes filiales sont interdépendantes. Leurs interactions ne sont pas forcément régulées par le siège.

Certains aspects de la stratégie sont identiques dans tous les pays et d'autres sont adaptés localement.

Une partie des activités est centralisée (par exemple la fabrication des composants) pour réduire les coûts, et l'autre partie est délocalisée.

Des intégrateurs sont chargés d'assurer la diffusion des connaissances et des bonnes pratiques au sein de l'entreprise.

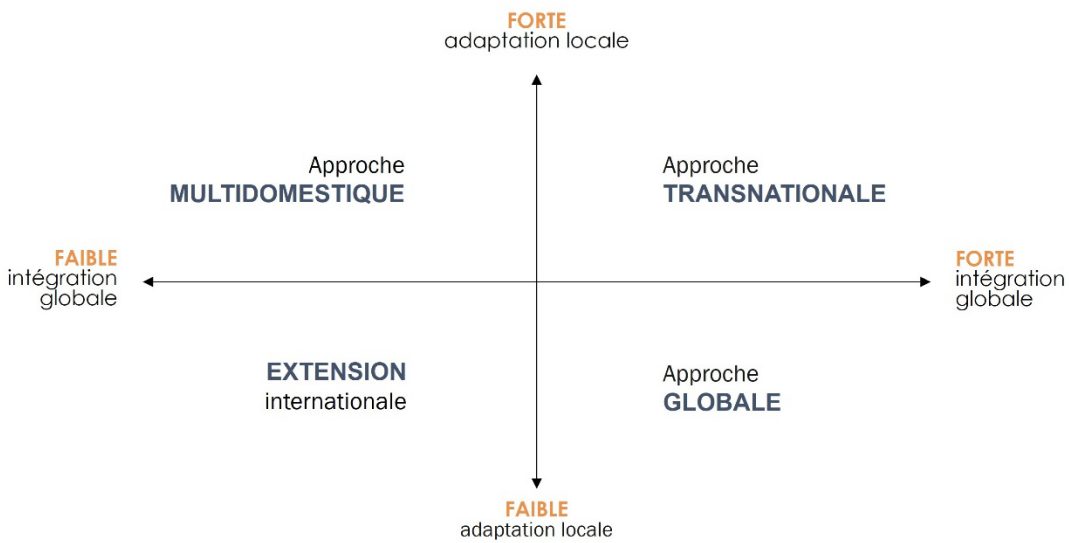


Figure 3 : les approches de l'internationalisation

Conclusion

Les stratégies d'internationalisation reposent sur une démarche structurée.

Elles présentent plusieurs avantages pour les entreprises, tels que la découverte de nouveaux débouchés, la diminution des coûts de production, la prolongation du cycle de vie du produit sur différents marchés, etc.

Une entreprise souhaitant adopter une stratégie d'internationalisation doit rester attentive car l'internationalisation implique une augmentation potentielle des risques (politiques, économiques, financiers), une obligation d'adaptation des produits et de leurs stratégies aux différents marchés mais aussi une augmentation des coûts de marketing.

La capacité des entreprises à comprendre la complexité ainsi que leur agilité constituent un facteur clé de réussite de l'internationalisation.

Références

Comment citer ce cours ?

Stratégie d'entreprise, Denis Chabault, AUNEGe (<http://auneger.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.

Table des figures

Figure 1 : démarche de l'analyse CAGE	7
Figure 2 : exemple d'analyse CAGE.....	8
Figure 3 : les approches de l'internationalisation.....	11