

# Stratégies d'internationalisation

Nouveaux enjeux d'ouverture  
des organisations, des activités  
et des territoires

Tout le catalogue sur  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)



# Stratégies d'internationalisation

Nouveaux enjeux d'ouverture  
des organisations, des activités  
et des territoires

3<sup>e</sup> édition  
entièrement refondue



**Jean-Paul Lemaire**

DUNOD

<p>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.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> 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</p>	<p>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.</p> <p>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).</p>
--	--



© Dunod, Paris, 2013  
 ISBN 978-2-10-056355-5

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

<b>Mode d'emploi</b>	VII
<b>Remerciements</b>	IX
<b>Introduction</b>	1

## Partie 1

### Évolutions et défis de l'ouverture internationale pour les territoires, les activités et les organisations

<b>1 L'intensification de l'ouverture internationale</b>	17
Section 1 Portée et limites de l'ouverture internationale	25
Section 2 Le renouvellement des théories de l'échange international	46
Section 3 Introduction au modèle PREST	59
<b>2 Dynamique internationale des territoires</b>	74
Section 1 Développement des territoires : protection ou promotion ?	83
Section 2 Positionnement dynamique des territoires	103
Section 3 La prise en compte du risque : « macrorisques » et « microrisques »	118
<b>3 Dynamique internationale des activités</b>	148
Section 1 Portée de la distinction « global/local » dans la définition des activités	158
Section 2 Dynamique internationale des secteurs : facteurs de mutation intra-sectoriels	182

Section 3 Les enjeux de l'ouverture internationale pour les acteurs et les parties prenantes des secteurs	193
---	-----

## **4 Dynamique internationale des organisations** 206

Section 1 Les logiques du développement international des organisations	213
---	-----

Section 2 Les déterminants internes et externes de la dynamique d'internationalisation des organisations	237
--	-----

Section 3 Les réponses internes de l'organisation aux mutations de l'environnement international	259
--	-----

## Partie 2

### L'audit d'internationalisation des organisations

## **5 Structuration de la démarche d'audit d'internationalisation** 275

Section 1 Les étapes de la démarche d'audit d'internationalisation	281
--	-----

Section 2 Du « modèle d'affaire » international aux problématiques d'internationalisation et à la détermination de l'espace de référence	299
--	-----

## **6 Analyse de l'activité dans l'espace de référence** 316

Section 1 L'analyse des lignes de force dans l'espace géo-sectoriel considéré	325
---	-----

Section 2 Le positionnement concurrentiel	341
---	-----

Section 3 Les voies d'évolution stratégique	352
---	-----

## **7 Diagnostic et formulation de la stratégie d'internationalisation** 365

Section 1 Le diagnostic international de l'organisation	371
---	-----

Section 2 La formulation de la stratégie d'internationalisation	394
---	-----

## **8 Mise en œuvre de la stratégie d'internationalisation** 416

Section 1 La dynamique des modes d'approche	422
---	-----

Section 2 Évolution des schémas organisationnels et intégration de la composante culturelle	439
---	-----

<b>Conclusion : De l'audit au plan d'action international</b>	481
---	-----

<b>Bibliographie et cas de référence</b>	495
--	-----

<b>Index des concepts et auteurs</b>	513
--------------------------------------	-----

<b>Index des organisations, des activités et des territoires</b>	519
--	-----

# Mode d'emploi : Une démarche renouvelée pour un environnement en mutation accélérée

**D**epuis les premières éditions de cet ouvrage, l'environnement des flux d'échanges et d'investissements internationaux s'est trouvé profondément bouleversé, devenant, à la fois, plus ouvert et complexe, agité de convulsions plus fréquentes, plus violentes et de plus grande ampleur. L'« ouverture internationale » désoriente, désormais, un nombre croissant d'acteurs publics et privés, individuels et institutionnels qui, auparavant, raisonnaient à partir de bases moins incertaines. La vision holiste des macroéconomistes cherchant des interprétations universelles de la réalité ne suffit plus à l'expliquer et à construire des réponses adaptées à chacun. Cette approche venant « du haut » (*top down*) serait à combiner à une approche venant « du bas » (*bottom up*). Même si celle-ci est, par nature, parcellaire, elle met davantage l'accent sur les signaux forts et, surtout, les signaux faibles renvoyés par le terrain, qui ouvrent à de nouvelles implications, générales et particulières, pour l'analyse et pour la décision.

C'est cette démarche, combinant ces deux approches, que nous proposons ici, en deux temps :

- *Le temps de l'analyse de l'environnement* (1<sup>re</sup> partie), souligne les transformations rapides de *l'ouverture internationale* (plutôt que la « globalisation »), telle qu'elle a évolué depuis trois décennies. Nous considérerons leur impact, non seulement sur les *organisations* (entreprises, ONG, collectivités...), mais aussi sur les *activités* (secteurs ou industries) affectées, les unes et les autres, de façon très différente, ainsi que sur les *territoires*, désormais plus ouverts, soucieux de leur prospérité et de leur rayonnement.
- *Le temps de la décision, particulièrement pour les organisations* (2<sup>e</sup> partie), propose la structure d'un *audit d'internationalisation* qui mobilise les concepts et les outils (macro, meso et microéconomiques) développés précédemment. Cet audit

offre à chaque entité confrontée à l'ouverture internationale – qu'elle la subisse et/ou qu'elle compte en tirer parti, quelle que soit sa taille ou son activité – un processus séquencé menant de l'analyse à la décision, autrement dit, à la formulation et à la mise en œuvre de sa stratégie d'internationalisation.

En conséquence, ce peut être à *différentes catégories de lecteurs* et d'utilisateurs que cet ouvrage s'adresse :

- *Aux étudiants et participants à des programmes de formation au développement international*, ainsi qu'à *leurs formateurs*, il s'attache à proposer une démarche pédagogique qui peut être déclinée en modules de différents « formats », selon le degré d'approfondissement recherché (que l'on peut scinder entre partie 1 et partie 2) dans le cadre de différents programmes. Chaque chapitre, qui peut donner lieu à une ou deux séances, s'appuie sur un cas introductif qui permet de « dérouler » ensuite, concepts, outils, illustrations, précisés par de nombreux « repères », « tableaux » et « exemples », autour de « figures » s'attachant à synthétiser les situations clés et les approches présentées. Il débouche sur un cas d'application, utilisable comme tel ou sous forme développée<sup>1</sup>.
- *Aux professionnels des organisations* « profit » et « non profit » *mais aussi des organisations territoriales* confrontées à l'ouverture internationale, il fournit des outils d'analyse et d'aide à la décision, qui tiennent compte de la diversité des structures et des situations susceptibles d'être rencontrées. La démarche d'audit, longtemps testée auprès des participants du Stege « Développement International de l'Entreprise » d'ESCP Europe, peut être adaptée à chacune d'entre elles et utilisée en interaction avec ses instances respectives de décision.
- *Aux observateurs (inquiets et/ou curieux) des mutations de l'environnement international et de ses multiples facettes*, il propose, en partant notamment des « cas », des « exemples » ou des « repères », une « mise en situation », mais aussi une « mise en perspective » de cette « ouverture internationale », aux caractéristiques en permanente évolution. Il leur permettra de choisir, en fonction de leurs centres d'intérêt et des incidents critiques qui auront mobilisé leur attention, leurs points d'entrée dans ce jeu complexe d'interactions dont on s'est attaché ici à démêler (bien imparfaitement) l'écheveau.

---

1. La plupart des cas introductifs et des cas d'application sont disponibles, en version anglaise et en version française, à la Centrale des Cas et des Moyens Pédagogiques (CCMP), sous une forme plus ou moins développée (moins de 10 p. en formule agrégée, de 20 à 30 p. en formule complète) accompagnés d'une fiche pédagogique détaillée, d'un jeu de transparents, de propositions de sujets d'examens et de quiz d'évaluation.



# Remerciements

Au-delà du soutien au quotidien de Myriam, Marie et Pauline, cette démarche doit beaucoup aux réactions de mes deux relecteurs attentifs, Eric Milliot et Gérard Petit (sans que puissent, en aucune manière, leur être reprochées les faiblesses de cet ouvrage) qui m'ont accompagné au cours de son processus de rédaction et de finalisation.

Ma réflexion a profité aussi de ma longue complicité avec Nathalie Prime dans le cadre des enseignements et des recherches que nous avons menés ensemble dans cette institution si naturellement internationale qu'est l'ESCP Europe.

Elle doit aussi beaucoup, depuis 2008, aux échanges avec mes collègues et amis, fondateurs et administrateurs d'Atlas-AFMI, Association Francophone de Management International<sup>1</sup> : Ulrike Mayrhofer, Eric Milliot, Sophie Nivoix, Valentina Carbone, Yvon Pesqueux, Jacques Jaussaud, Nathalie Prime, Philippe Véry et Nadine Tournois, ainsi que Tugrul Atamer, Bruno Amann, Jean-François Chanlat, Gérard Cliquet, Patrick Cohendet, Jean-Pierre Dupuis, Pierre-Xavier Meschi et Jean-Claude Usunier. Sans oublier mes « compagnons de route » Pierre-Louis Dubois, Pierre-Bruno Ruffini, Erik Orsenna, Pervez Ghauri, Marc Benoun, Ramesh Mulye, et aussi Stefan Schmid, Florence Pinot, Frédérique Even-Horellou et Anne-Gaëlle Jolivot.

M'ont aussi beaucoup apporté mes collègues du Centre Franco-Vietnamien de Gestion (Nguyen Van Chan, Bui Lan Huong et Thang Truong Thi Nam), de l'IIM Ahmedabad (Abraham Koshi et Errol D'Souza), de l'Université de Tsukuba (Rémy Magnier-Watanabe), ainsi que ceux de l'ESA Beyrouth, de l'ESAA Alger, de San Andres de Buenos Aires, du TEC/Egade de Monterrey, de l'ISM Dakar, ainsi que les

---

1. [www.atlas-afmi.com](http://www.atlas-afmi.com)

professionnels, cités au fil de cet ouvrage, avec lesquels j'ai développé des cas dans leurs pays respectifs.

Tout comme les interactions avec les chercheurs et doctorants de notre groupe « Management International » de l'ESCP Europe ont également contribué à stimuler et préciser ma démarche : Jean-Louis Paré, Milena Viassone, Florence Gervais, Karina Jensen, ainsi que Marc Hostert, Gérard Cazabat, Josiane O'Brian, Bénédicte Geraud et Cécile Montier.

Je ne veux pas oublier, à l'issue de ce processus, mes collègues enseignants-chercheurs du corps professoral des cinq campus d'ESCP Europe, et, particulièrement du Département Marketing (Jean-Claude Andréani, Olivier Badot, Jérôme Bon, Boris Durisin, Michaël Haënlein, Benoît Heilbrunn, Frédéric Jallat, Andreas Kaplan, Allan Kimmel, Sandrine Macé, Delphine Manceau, Marcelo Nepomuceno, Alain Olivier, Raphaëlle Pandraud, Elizabeth Tissier-Desbordes, Tom van Laer, Luca Visconti, Fabrizio Zerbini), comme son équipe administrative (Anna Walters ainsi que Marilyn Panzer et Svetlana Telman). Un grand merci aussi pour l'aide constante apportée par l'équipe des bibliothécaires d'ESCP Europe, Valérie Aime-Bourelly, Claire Le Peutrec, Béatrice Marchand, Isabelle Sergent, Ntahlie Trzon, ainsi qu'Elizabeth Laparra, Thierry Coquery et Chantal Geudar-Delahaye. Avec une pensée, enfin, pour Chloé Abellan et Odile Marion, mes interlocutrices aux éditions Dunod.

# Introduction

**D**ébut 2012, au sein d'un espace économique largement décloisonné entre économies matures et économies émergentes, l'observation sur quelques semaines des entités privées (entreprises, organisations non gouvernementales) comme des entités publiques (États, collectivités locales, institutions publiques nationales et inter-gouvernementales) révèle l'étendue et la diversité des mutations, brutales ou plus progressives, auxquelles ces organisations sont associées et les défis qu'elles ont à relever, remettant en question, comme le montrent les illustrations ci-dessous, un certain nombre de positions acquises :

## EXEMPLE 1.1 – La roue tourne

### **Une nouvelle redistribution durable des risques internationaux ?**

En marge de la dégradation de la note des États-Unis, à l'automne 2011, et de celle de la France, en janvier 2012, par l'agence de notation Standard & Poors, la carte mondiale des risques internationaux de la Coface fait ressortir<sup>1</sup> que le risque pays s'accroît dans les économies matures, tandis qu'il diminue dans les économies émergentes<sup>2</sup>.

### **Le capitalisme libéral triomphant remis en cause par la crise et le capitalisme d'État<sup>3</sup>?**

À quelques jours d'intervalle, en marge du Forum économique mondial de Davos 2012, *The Economist* et *Time*<sup>4</sup>, s'interrogent simultanément sur l'avenir du capitalisme occi-

1. Telle qu'elle ressort de l'analyse pour 2012 de l'économiste en chef, de la Compagnie Française d'Assurance pour le Commerce Extérieur, Yves Zlotowski, *La Tribune*, 17 janvier 2012.

2. Cf. repère 1.3 « Le dilemme grec ».

3. Cf. repère 1.5 « Le libéralisme économique remis en question par ses plus ardents défenseurs ».

4. « The visible hand », *The Economist*, 21-23 janvier 2012 ; « Capitalism under fire », *Time*, 6 février 2012.

dental, en soulignant les interrogations qu'il soulève, même chez certains libéraux, depuis le déclenchement de la crise mondiale, en 2008.

### **La Chine, plus rapidement que prévu dans la cour des grands<sup>1</sup> ?**

Ce n'est pas seulement parce qu'elle a atteint le deuxième rang mondial en termes de produit national brut, dépassant le Japon, après l'Allemagne, et qu'elle est promise à contester très vite la première place des États-Unis, que la montée en puissance de la Chine s'affirme ; c'est aussi parce qu'elle montre sa capacité à étendre sa puissance économique bien au-delà de ses frontières en commençant à concrétiser son ambition de devenir *leader* technologique dans certains secteurs clé<sup>2</sup>.

### **Les « champions internationaux » des économies à croissance rapide (ECR) capables de prendre très vite pied au cœur des économies matures<sup>3</sup> ?**

Les acquisitions d'entreprises occidentales et, notamment, européennes, par les entreprises issues des ECR ne se démentent pas dans de nombreux secteurs. Au-delà des opérations très médiatisées ayant touché la sidérurgie<sup>4</sup> ou l'automobile<sup>5</sup>, certaines entreprises clés d'autres activités, moins visibles, passent dans le giron de ces nouveaux acteurs des ECR.

Face à ces exemples de bouleversement de positions et de convictions supposées acquises pour longtemps, comme la dominance traditionnelle du capitalisme libéral ou celle des économies occidentales, une proportion croissante d'organisations se trouve confrontée à une ouverture internationale devenue pour la plupart d'entre elles incontournable.

Quelle que soit leur origine (économie mature ou économie émergente) ou leur nature (privée ou publique, à but lucratif ou non), leur taille et leur niveau d'engagement hors frontières, il leur faut acquérir les clés de l'ouverture internationale. Cette ouverture les met au défi jusque dans leur espace économique d'origine, traduisant une accélération de l'internationalisation depuis trois décennies, et tout particulièrement depuis le début des années 2000, selon une triple évolution :

- **Le décloisonnement des économies et des marchés** : les entraves aux échanges de biens, de services, de capitaux de migrants et les obstacles aux transactions ont, le plus souvent, diminué, sans pour autant que de nombreuses disparités, d'un pays ou d'un secteur à un autre, ne s'atténuent ou ne s'accroissent.

1. Cf. tableau 1.2 « Économies matures et émergentes : évolution de leur poids respectif dans l'économie mondiale ».

2. Cf. cas introductif du chapitre 4 « Huawei la montée en puissance d'un *leader* technologique mondial ».

3. Cf. repères 4.4 à 4.11, « Les incitations à l'internationalisation pour les "champions internationaux" chinois, indiens et brésiliens ».

4. Comme la prise de contrôle hostile du *leader* européen franco-hispano-luxembourgeois Arcelor par l'Indien, après de longs affrontements boursier et même politiques en 2006.

5. Avec l'exemple, en 2010, du rachat du Suédois Volvo cars après un bref passage sous contrôle américain par la firme automobile chinoise Geely quasi inconnue en Occident.

- **La mutation du rôle et l'implication croissante** des entités territoriales (régions, municipalités), étatiques ou multi-gouvernementales, qui ont pleinement pris conscience des enjeux que créent de nouveaux rapports de force, internes et externes, les engageant à défendre leur poids économique relatif, garant de leur influence politique, en maintenant – sinon en développant – le niveau de bien-être de leurs populations et la croissance qui l'assure, en s'appuyant sur la dynamique des organisations locales comme sur l'afflux des investisseurs directs étrangers.
- **La montée en puissance consécutive de la concurrence** entre la plupart des organisations qui s'affrontent (y compris celles qui s'étaient trouvées jusque-là protégées dans leur espace national) :
  - *s'agissant des entreprises*, pour la conquête des marchés, pour l'accès aux ressources tangibles (matières premières, produits transformés, composants...) ou intangibles (technologies, compétences, image de marque...);
  - *s'agissant des États et des collectivités locales*, pour attirer capitaux, emplois et savoir-faire.

Au-delà des entreprises, qui continuent à occuper une place centrale dans l'analyse des processus d'internationalisation, les autres organisations, publiques et privées, doivent être en conséquence de plus en plus, prises en compte ; à la fois pour l'influence qu'elles peuvent avoir sur le développement international des entreprises, mais aussi en tant qu'acteurs engagés directement dans un processus de développement international<sup>1</sup>.

Ces transformations de fond, comme les nombreuses crises conjoncturelles qui affectent les économies et leurs relations mutuelles<sup>2</sup>, conduisent *de facto* à un élargissement des problématiques traditionnelles de l'internationalisation. Ces problématiques ont longtemps été centrées sur la conquête des marchés extérieurs, sur l'internationalisation des organisations et de leurs différentes fonctions dans un contexte plus stable, car orchestré et maîtrisé par les agents économiques issus de la Triade<sup>3</sup>.

Désormais de nouveaux pays, en dehors des grandes ECR (économies à croissance rapide), de tailles beaucoup plus modestes, mais aux ressources et/ou à l'influence sans commune mesure avec celles-ci, ont la possibilité de jouer un rôle appréciable dans leur région comme à une échelle géographique beaucoup plus large, comme le montrent l'exemple du Qatar<sup>4</sup> ou celui du Luxembourg<sup>5</sup>. Comme

1. Ainsi, les organisations non gouvernementales ONG qui jouent un rôle croissant auprès de l'opinion et, aussi, comme relai de nombreuses organisations gouvernementales, nationales et internationales. Cf. repère 1.9 « La montée en puissance des organisations non gouvernementales internationales et de la société civile internationale ».

2. Les crises qui n'ont cessé de se succéder au cours des dernières années, et, particulièrement, la crise bancaire et financière provoquée par la spéculation immobilière aux États-Unis, révélatrice de la crise de la dette souveraine mettant, cette fois, en cause la crédibilité des États occidentaux (cf. repère 1.6 « De la crise des *subprimes* à la crise de la dette souveraine »).

3. L'Amérique du Nord, l'Europe de l'Ouest et le Japon.

4. Cf. exemple 2.2 « Un nouveau venu très actif sur la scène internationale : le Qatar ».

5. Cf. exemple 2.1 « Le Luxembourg en quête d'un nouveau modèle économique ».

les grands pays, ils tendent à mettre à profit, avec beaucoup d'efficacité, les atouts dont ils disposent.

*Le but recherché ici est, en partant d'une analyse des tendances fortes de l'environnement international et des différents types d'incitations à l'ouverture internationale, de proposer une démarche systématique à laquelle peuvent se raccrocher la plupart des organisations, quels que soient leur activité, leurs caractéristiques propres et leur niveau d'engagement à l'international.*

*Même si l'approche retenue s'appuie sur des éléments conceptuels et méthodologiques issus de divers champs disciplinaires de la gestion et des sciences humaines, cette démarche ne se veut pas uniquement théorique : s'inscrivant dans une perspective délibérément opérationnelle, elle vise à faciliter la prise de décision dans ces organisations en trois temps :*

- *l'analyse des évolutions de l'environnement*, à caractère conjoncturel aussi bien que structurel (mondial, continental ou régional), dans lequel s'inscrit leur développement international ;
- *le diagnostic d'internationalisation* qui peut leur être appliqué, puis la formulation de leur stratégie d'internationalisation ;
- *la mise en œuvre et le contrôle*, tout en permettant leur remise en cause et leur redéfinition périodique.

Bien que les formes nouvelles de compétition qui résultent de l'ouverture croissante des économies n'affectent que progressivement les positions acquises par les organisations dans leur espace économique d'origine, celles-ci, quelle que soit leur taille, se trouvent d'ores et déjà confrontées à de nouvelles opportunités comme à de nouvelles menaces. Elles peuvent difficilement envisager leur développement à moyen terme, ou, même, évaluer leur compétitivité, si elles ne s'inscrivent pas dans une logique qui place la dimension internationale au cœur même de leur réflexion stratégique.

*L'internationalisation apparaît comme une donnée permanente des préoccupations stratégiques des organisations. L'intensification de la concurrence et l'interdépendance des marchés, dans un nombre croissant de secteurs et d'activités en font une dimension incontournable pour une proportion de plus en plus large d'entre elles. Elle les oblige à sortir du cadre régional ou national, ou encore du cercle des pays de proximité, dans lequel nombre d'entre elles ont pu longtemps rester cantonnées, pour se projeter dans un espace économique bien plus ouvert.*

## **L'internationalisation, une dimension incontournable**

Depuis longtemps, les organisations, surtout les plus importantes, ont multiplié leurs points d'ancrage hors de leur pays d'origine : dès le début des années 1970, le thème de la multinationalisation a été largement rebattu dans l'opinion, en même temps qu'il faisait l'objet de nombreuses publications.

Certains auteurs expliquaient le caractère quasi inéluctable du phénomène par la recherche de « l'avantage comparatif » ou par la nécessité de suivre le « cycle de vie international du produit » ; d'autres l'expliquaient – au moins partiellement – par la recherche de « l'optimisation fiscale ». Dans la description du fonctionnement de l'entreprise internationale, on s'intéressait beaucoup aux problèmes du « contrôle » et des relations entre maison-mère et filiales ; l'accent était mis sur les contraintes financières et organisationnelles. Ce qui n'a pas empêché certaines des plus solides multinationales, comme Kodak, de se trouver confrontées à des remises en questions radicales<sup>1</sup>.

Nombre d'auteurs se sont intéressés aux conséquences économiques, sociales et politiques de la multinationalisation des firmes. Leurs ouvrages<sup>2</sup> n'étaient d'ailleurs guère destinés aux décideurs, publics ou privés, mais plutôt à attirer l'attention d'un large public sur la montée en puissance d'un phénomène, dont bon nombre soulignaient les dangers. Ce n'est qu'à la lumière de réflexions plus récentes, au cours des années 1980-1990, dans le domaine de la stratégie, que l'on s'est attaché au phénomène de l'internationalisation, en termes « d'avantage compétitif » ou d'« avantage spécifique » et que l'on a su en tirer un certain nombre de prescriptions, notamment en matière de localisation optimale des opérations pour les entreprises, ou de facteurs d'attractivité pour les territoires.

Par ailleurs, à côté des multinationales, déjà largement déployées géographiquement et coordonnées sur la base de procédures dûment muries, d'une expérience et d'une pratique de l'international bien établies, l'analyse du développement international des PME s'appuyait essentiellement sur une vision export (commerce international ou marketing international). Elle se concentrait sur un certain nombre d'outils et de fonctions propres à faciliter les ventes hors frontières. Ces entités de tailles plus modestes n'étaient pas, le plus souvent, aidées à envisager une démarche structurée, leur permettant de faire des choix raisonnés, afin de déterminer au mieux leurs pays cibles, leurs modes de présence et d'organisation à l'international ; et, encore moins, à les faire évoluer au fil du temps, en réponse aux succès et aux échecs rencontrés.

Dans le cas des entreprises multinationales (EMN) comme dans celui des PME, le caractère limité de ces approches respectives se justifiait encore largement, en dépit de la progression déjà remarquable des flux d'échanges et d'investissements, par l'ouverture encore réduite des économies nationales, par le caractère encore dominant des relations économiques bilatérales entre les pays et, donc, par le volume et l'éventail plus restreints des opérations. Qui plus est, un grand nombre de pays – en particulier, parmi ceux qui connaissent actuellement la progression la plus remarquable – était encore fermé et/ou encore figé à un stade de développement très élémentaire.

1. Cf. l'exemple 4.1 sur la lente déconfiture de Kodak, au bord de la faillite en janvier 2012, « Kodak au bord de l'agonie », ou, à un moindre degré, celle de Nokia, faute d'avoir su prendre à temps le tournant du smartphone.

2. A. SAMPSON, *ITT, l'État souverain*, Alain Moreau, 1973.

Les évolutions des trente dernières années ont sensiblement bouleversé la donne avec l'abaissement des barrières de tous ordres isolant ces économies, pour beaucoup, progressivement gagnées au libéralisme ; mais, aussi, du fait de l'expansion très rapide des technologies de communication et de traitement de l'information, du transport et de la circulation des capitaux qui ont fortement contribué aussi à accentuer ce désenclavement.

### La recherche de réponses concrètes

Il s'agira donc, en se plaçant du point de vue de l'entreprise et des autres organisations – et jusqu'aux territoires –, concernées par l'ouverture internationale, de se poser quelques questions simples, auxquelles on tentera de répondre sur un mode ordonné, en y appliquant différents outils théoriques et méthodologiques.

À l'heure actuelle, l'implication « hors frontières » de la grande majorité des organisations, situées au-delà d'un stade de développement purement régional ou national de leurs activités, ne se manifeste plus seulement à travers l'internationalisation des ventes, en cherchant à « tirer » les volumes vers le haut et à trouver des relais de croissance extérieurs. Elle dépasse également le souci d'améliorer la compétitivité prix par l'abaissement des coûts des approvisionnements. Au-delà de la diversification de leurs marchés, très nombreuses sont celles qui cherchent aussi constamment à optimiser les étapes de leur processus de production et d'approvisionnement (*supply chain*), en délocalisant leurs structures de production, en faisant appel plus systématiquement à des sous-traitants étrangers, ou, au contraire, en rapatriant leurs activités dans leur espace économique d'origine, au gré de l'évolution des marchés et des coûts de production, comme de celui des composants<sup>1</sup>.

Cette implication hors frontières et cette recherche d'une plus grande flexibilité s'expriment donc désormais au niveau de la structure des organisations, puisque l'enjeu est devenu plus clairement le renforcement de leur position globale dans la compétition, par la recherche d'une répartition géographique sans cesse améliorée de leurs localisations et d'un déploiement optimal de chacun des stades de leur processus de production et de leurs principales fonctions (achats/logistique, recherche/développement, production/sous traitance, marketing/vente, finance/contrôle, etc.).

Cette quête d'une compétitivité accrue par une meilleure configuration et une localisation optimisée et évolutive de ses activités implique pour chacune d'elles :  
– de partir d'une évaluation précise de la nature de celle-ci, de la solidité de sa position stratégique, ainsi que du niveau de ses ressources ;

---

1. Cf. exemple 1.2, « Région toulousaine : partir, revenir ? ». Voir aussi sur les délocalisations et relocalisations, C. MERCIER SUISSA *et al.*, *Entre délocalisations et relocalisations Mobilité des entreprises et attractivité des territoires*, HEM-Karthala-IAE de Lyon, 2011.



- de reconsidérer sa structure d'ensemble, prenant en compte l'éventail des contraintes de l'internationalisation de ses opérations, comme des transformations permanentes de son environnement.

## Repère I.1

### **Les questions que se posent le plus souvent les organisations dans le contexte de leur ouverture internationale<sup>1</sup>**

- Quelles sont les raisons qui nous poussent, dans le contexte de nos activités ou de nos missions :
  - à initier, accentuer ou infléchir ;
  - à repousser, ralentir ou restreindre notre développement international ?
- Dans quelle mesure pouvons-nous l'assumer :
  - de quels moyens disposons-nous ?
  - quelles sont nos forces et faiblesses face aux enjeux de l'internationalisation ?
- Quelle place devons-nous accorder, respectivement :
  - aux opportunités externes ;
  - à nos caractéristiques propres, dans la définition de notre stratégie de développement international ?
- Quelles seront :
  - les principales options stratégiques retenues (entités/localisations cibles, choix de nos modes d'entrée/de nos modes d'accueil, etc.) ?
  - les étapes successives de leur mise en œuvre, au-delà de leur identification et de leur sélection ?
- Quelles contraintes fonctionnelles (financières, juridiques, fiscales, logistiques, etc.) devront être alors prises en compte, de quelle manière et dans quel cadre ?
- Comment, ensuite, conviendra-t-il :
  - de les traduire en actions successives à engager et en objectifs à atteindre ?
  - d'en répartir la responsabilité au sein et en dehors de l'organisation ?
  - d'en arrêter le calendrier de réalisation ?
- Comment s'assurer, dans la pratique, que ces décisions et leur mise en œuvre seront correctement effectuées et aboutiront aux meilleurs résultats ?

Une telle démarche s'inscrit, bien sûr, dans la durée. Elle commande tout autant à l'organisation de faire preuve de réactivité face aux chocs conjoncturels, comme de

1. Ce qui suppose d'adapter constamment leur modèle économique et leur portefeuille d'implantations dans un environnement ouvert et turbulent (cf. exemple 4.16 « Dentressangle : de la recherche de la masse critique à celle des spécialités porteuses à l'international »).

tirer parti d'effets d'aubaine<sup>1</sup>. Ses dirigeants devront aussi anticiper, en se montrant proactifs, les phases du développement futur, face aux enjeux qui se dessinent, en fixant de nouveaux objectifs qui prendront le relais de ceux précédemment atteints (ou remis en cause, en cas d'échec)<sup>2</sup>.

## **Au-delà des approches traditionnelles : de l'horizontalisation à la verticalisation**

Il ressort de ce qui précède que l'internationalisation n'est plus essentiellement une question de conquête de nouveaux marchés ou de nouvelles parts de marchés (horizontalisation)<sup>3</sup>, les organisations « dupliquant » des activités identiques dans les différents espaces économiques où elles s'implantent, en privilégiant la fonction marketing, même si d'autres fonctions y sont associées pour mieux satisfaire les besoins de la clientèle locale.

Elles visent de plus en plus à répartir entre différents espaces économiques leur chaîne de production et d'approvisionnement (verticalisation)<sup>4</sup> pour tirer le meilleur parti des facteurs qu'ils offrent respectivement, en combinant ses étapes successives de la manière la plus efficace et la moins coûteuse pour servir leur clientèle de manière optimale, où qu'elles souhaitent la satisfaire.

De même, et à la différence de ce que proposaient il n'y a pas si longtemps les manuels de stratégie, en considérant l'internationalisation comme une option de développement parmi d'autres, et en l'opposant à telle ou telle autre forme de diversification, elle tend à devenir l'axe central de son développement, au fil de l'ouverture internationale et de l'intensification de la compétition, surtout lorsque celle-ci la touche de plein fouet<sup>5</sup>.

C'est dans un nouvel environnement hautement instable où les technologies se diffusent à un rythme accéléré, la logistique et la communication s'améliorent sans cesse, que se développe un climat de concurrence plus intense stimulée par une transparence accrue alors que nombre d'entreprises sont tenues de maximiser leur retour sur investissement pour l'actionnaire. *Cette nouvelle dynamique d'internationalisation<sup>6</sup> se manifeste :*

– *par la recherche d'une optimisation des filières de production et de distribution,* les conduisant à faire plus largement appel à des fournisseurs de pays à bas

---

1. « Lorsqu'un acteur économique s'efforce d'inciter les autres acteurs à agir de telle manière, il les appâte en général en leur offrant un avantage s'ils se comportent de la façon souhaitée : par exemple baisse de prix, prime, cadeau, etc. Il y a effet d'aubaine si l'acteur qui bénéficie de cet avantage avait eu, de toute façon, l'intention d'agir ainsi même si l'avantage n'avait pas été accordé », [www.alternatives-économiques.fr](http://www.alternatives-économiques.fr), 22 janvier 2010.

2. Cf. exemple 2.14 « Duralex, le retour d'une PME « historique » à la conquête de marchés extérieurs.

3. Voir MARKUSEN, 1984, Glass, 2008.

4. Voir HELPMAN, 1984, cf. figure 4.9. La croissance « éclatée » (l'exemple de GHCL) (1) et exemple 4.15 GHCL, la structure « éclatée ».

5. Cf. exemple 3.9 « L'Europe peut-elle passer à côté de la révolution de l'éclairage ? ».

6. Cf. figure 1.1 « Impact des grandes mutations de l'environnement international sur les organisations ».

niveaux de salaires et/ou à haut niveau de savoir-faire, en délocalisant tout ou partie de leur production dans le but de bénéficier de ces avantages compétitifs incontournables (prix et innovation), ou, encore, de se rapprocher des grandes zones de consommation existantes ou en croissance rapide ;

- *par le souci de minimiser le risque de change ou la pression fiscale*, à travers une organisation plus flexible, combinant de la façon la plus efficace la domiciliation du siège, la répartition des implantations, le statut juridique choisi pour chacune, comme les modes de facturation inter filiales et les circuits de paiement internes mis en place ; souvent au grand dam des gouvernements des pays d'origine ou d'accueil ;
- *par la volonté de mieux répartir son portefeuille d'actifs<sup>1</sup> et de se constituer une image de solidité*, propre à donner confiance, non seulement aux clients et aux fournisseurs, mais aussi aux actionnaires et aux bailleurs de fonds – investisseurs, institutions financières et partenaires potentiels –, tant sur le plan local, dans chaque zone d'implantation, qu'au niveau des marchés internationaux de capitaux.

Dès lors, l'observation des organisations, au cours des dernières années, souligne que les approches traditionnelles du développement international, sans rien perdre de leur bien fondé, doivent être complétées, car elles ne reflètent qu'une part des voies du développement international et des contraintes qui s'y appliquent.

Par ailleurs, l'ouverture hors frontières devenant une composante essentielle, voire incontournable, de la stratégie d'ensemble de l'entreprise, elle se doit d'être prise en compte, dès l'origine de la démarche visant à définir celle-ci.

Comment établir un diagnostic de compétitivité en négligeant, à court terme, la concurrence issue de l'extérieur dans son propre espace économique ou, à plus long terme, la montée en puissance d'organisations issues d'espaces économiques plus lointains ? Comment imaginer *a fortiori* une stratégie de développement international qui ne s'inscrirait pas de manière très stricte dans la stratégie d'ensemble de l'organisation considérée ?

*Le développement des organisations devrait dès lors s'entendre de plus en plus, comme on s'attachera à le faire ici, dans un environnement en cours d'ouverture rapide, de manière plus transversale, en prenant en compte les différentes fonctions de l'entreprise, dans le cadre d'une démarche d'ensemble, à partir de laquelle puisse s'ordonner un processus de décision et de mise en œuvre associant la plupart d'entre elles.*

1. Cf. exemple 3.7 « Grande consommation : mondialisation à marche forcée des géants de la bière et de la mode. »

## Une démarche systématique

Dans cette perspective, l'approche proposée s'appuie sur une analyse structurée permettant d'explorer, pour chaque organisation concernée, l'éventail des possibilités et solutions praticables, dans les meilleures conditions, pour effectuer les choix successifs nécessaires à la définition ou à la révision de sa stratégie de développement international<sup>1</sup> (SDI).

*Dans une première partie, on s'attachera à mesurer l'impact, pour l'organisation, de quelque nature qu'elle soit, des mutations de l'environnement international :*

- *en mettant en évidence l'intensification de l'ouverture internationale, en s'interrogeant sur la portée et les limites de cette évolution pour les organisations (chapitre 1) ;*
- *en identifiant les déterminants de l'attractivité des territoires, ainsi que les facteurs qui leur permettent de s'insérer le mieux possible dans les flux d'échanges et d'investissements (chapitre 2) ;*
- *en distinguant les secteurs, les activités et les industries, et en faisant ressortir la diversité de leur exposition à cette ouverture, comme à son évolution, tout en cherchant à en identifier les spécificités (chapitre 3) ;*
- *en s'attachant, pour les organisations elles-mêmes, aux déterminants de leur développement international et aux conditions susceptibles de faciliter le succès de leur démarche (chapitre 4).*

*La deuxième partie, consacrée au diagnostic, à la formulation et à la mise en œuvre de la stratégie d'internationalisation des organisations, s'attachera alors à opérationnaliser dans un cadre dynamique et progressif les éléments et les outils d'analyse de l'ouverture internationale mis en évidence dans la première partie :*

- *en précisant le cadre de l'audit d'internationalisation partant de l'analyse jusqu'à la prise de décision, applicable à la plus grande variété possible d'organisations, en définissant ses étapes successives (chapitre 5) ;*
- *en développant pour chaque organisation considérée, une analyse de la dynamique sectorielle dans l'espace de référence ou d'expansion qu'elle a retenu, pour mettre en évidence les facteurs clés de succès qu'il lui faudra maîtriser (chapitre 6) ;*
- *en formulant (ou en reformulant) sa stratégie d'internationalisation, en partant du diagnostic pour aboutir à la définition de ses priorités stratégiques (chapitre 7) ;*
- *en envisageant les modalités de la mise en œuvre de cette stratégie d'internationalisation, au niveau des principales fonctions concernées au sein de l'organisation (fonctions de base, fonctions supports, fonctions de structure) ainsi que son schéma organisationnel et les relations interculturelles qui s'y développent (chapitre 8).*

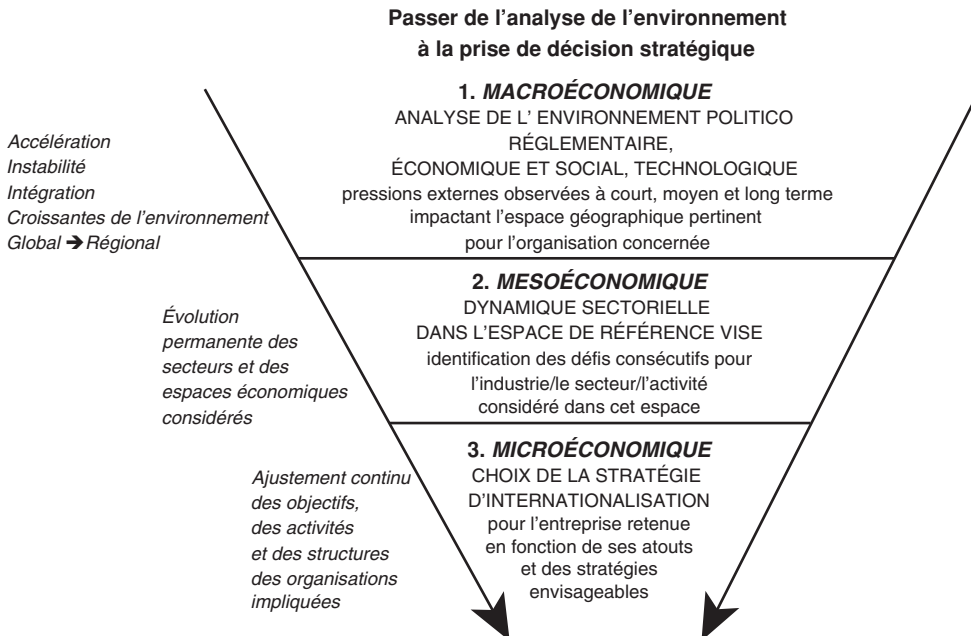
---

1. Initiées, notamment, dans le courant des années 1980, par Robinson et Root (voir bibliographie).

Se référant à une grande diversité de situations tout en s'appuyant sur divers concepts théoriques, la démarche proposée s'attache donc à fournir, un processus d'analyse propre à favoriser la décision des dirigeants de différentes organisations, publiques et privées, grandes ou petites, déjà très internationalisées ou à l'amorce de leur développement hors frontières.

Elle pourra suivre trois étapes, selon les horizons que l'organisation s'est fixé (proches ou lointains) et les activités dans lesquelles elle opère :

- *en partant de l'analyse des mutations « macroéconomiques »*, à caractère conjoncturel ou structurel, qui affectent l'environnement international politico-réglementaire, économique et social comme technologique ;
- *en mesurant, ensuite, l'impact de ces mutations, au niveau « mésoéconomique » de son activité dans l'« espace de référence »* qu'elle vise dans sa dynamique d'expansion, en tenant compte de l'intensité concurrentielle et de la croissance potentielle qu'elle doit y envisager ;
- *pour formuler (ou re-formuler) à un niveau « microéconomique », ses principales priorités* et articuler les réponses clés aux questions auxquelles elle doit répondre pour définir (ou re-définir) ses choix stratégiques : *Quoi ? Où ? Quand ? Comment ?*



J.-P. Lemaire

**Figure I.1 – L'approche progressive de la formulation de la stratégie d'internationalisation**

Mais, même s'il offre un cadre de référence susceptible de s'appliquer à de très nombreuses organisations, ce processus est destiné à s'adapter aux différents contextes d'internationalisation, ainsi qu'à la variété des activités et des structures qui s'y déploient. De plus, il doit être revu en permanence pour tenir compte des évolutions et permettre les ajustements nécessaires.

*Le but recherché est donc de proposer au lecteur, au-delà de l'approche de la complexité d'un environnement international en constante transformation, une démarche pas à pas lui permettant :*

- quelle que soit l'organisation concernée, sa nature, sa taille, ses atouts comme ses handicaps ;*
- dans un contexte d'ouverture et de développement international donné, le plus souvent soumis à des mutations rapides ;*
- d'aboutir au diagnostic, à la formulation et à la mise en œuvre de la stratégie d'internationalisation, la mieux adaptée à ce contexte comme à son organisation.*

# Partie

# 1

L'intensification de l'ouverture internationale	<b>Chapitre 1</b>
Dynamique internationale des territoires	<b>Chapitre 2</b>
Dynamique internationale des activités	<b>Chapitre 3</b>
Dynamique internationale des organisations	<b>Chapitre 4</b>

# Évolutions et défis de l'ouverture internationale pour les territoires, les activités et les organisations

Cette première partie se propose de répondre à trois questions essentielles :

- En quoi une ouverture internationale accrue a-t-elle augmenté l'instabilité et en quoi affecte-t-elle, positivement et négativement, le développement des organisations (entreprises, ONG, institutions publiques...) ?
- À quels défis, risques, menaces, et à quelles opportunités consécutives, sont susceptibles d'être confrontées ces organisations dans ce nouveau contexte, au niveau où elles opèrent ou projettent d'opérer ?
- Dans quelle mesure leurs territoires et leurs secteurs de prédilection, peuvent s'en trouver plus particulièrement affectés et avec quelles implications ?

L'observation, dans le cadre de cette première partie, des mutations de l'environnement international, au cours des trois dernières décennies, s'appuiera sur un modèle – le modèle PREST<sup>1</sup> – qui suivra la logique, « macro », « meso », « micro » présentée dans l'introduction, allant de l'analyse de l'environnement à la prise de décision au sein des organisations désireuses de tirer parti de cette dynamique d'ouverture internationale :

---

1. Ce modèle a été développé à partir de 1992-1993 dans le cadre des enseignements dispensés par l'auteur à l'EAP, puis mobilisé plus particulièrement pour le secteur bancaire européen dans l'ouvrage *Vers l'Europe Bancaire* (J.-P. Lemaire et P.-B. Ruffini, Dunod, 1993, p. 77, avant d'être appliqué à tous les secteurs dès la première édition du présent ouvrage, en 1997) et, désormais, à tous les espaces géo-sectoriels.



- Le **chapitre 1** évaluera, au niveau macroéconomique, « **l'intensification de l'ouverture internationale** », autrement dit, les transformations profondes de l'environnement international ayant conduit à une ouverture internationale accrue, au cours des trente dernières années, remettant, du même coup en question, les grilles de lecture communément admises, en proposant une première caractérisation des « pressions externes », politico-réglementaires, socioéconomiques et technologiques, traduisant ces mutations.
- Le **chapitre 2**, à l'articulation du macroéconomique et du mesoéconomique, appréciera « **la dynamique internationale des territoires** » en mettant en évidence l'impact de ces pressions externes (PREST, niveau 1), qui favorisent ou contrarient l'insertion des territoires, désormais acteurs à part entière de l'ouverture internationale, dans les flux d'échanges et d'investissements, en mesurant l'attractivité qu'ils peuvent présenter pour les autres acteurs.
- Le **chapitre 3** étendra, la démarche au niveau mesoéconomique, à « **la dynamique internationale des activités** », en soulignant l'hétérogénéité qui caractérise ces activités comme celle des acteurs qui y opèrent face aux défis – d'adaptation, de redéploiement, de concurrence – (PREST, niveau 2), résultant des mutations de l'environnement international.
- Le **chapitre 4**, enfin, s'attachera à « **la dynamique internationale des organisations** » en faisant ressortir les facteurs qui soutiennent et stimulent *leur dynamique d'internationalisation* respective ainsi que *les leviers* – innovation, profitabilité, structuration – (PREST, niveau 3), *sur lesquels elles peuvent agir* pour déployer avec succès leurs activités hors frontières.



# L'intensification de l'ouverture internationale

**E**n quoi l'ouverture internationale s'est-elle intensifiée ? Dans quelle mesure peut-on parler d'ouverture et de décloisonnement de l'économie mondiale ? Quelles en sont les causes ? Pourquoi le mouvement tend-il à s'accélérer depuis une vingtaine d'années ? En quoi cela modifie-t-il la donne entre les zones géographiques et les acteurs ? En quoi l'instabilité et les crises deviennent-elles des phénomènes permanents et omniprésents à prendre en compte pour les organisations, où qu'elles se trouvent ? Quelles en sont les manifestations et les limites ?

L'analyse des mutations de l'environnement international consiste successivement à :

- rappeler la portée *du phénomène d'ouverture internationale et de décloisonnement des économies* (plutôt que de parler de « globalisation » ou de « mondialisation »), à travers ses causes et ses principales manifestations, sur un plan économique et géostratégique (section 1) ;
- souligner les *limites des approches théoriques* de l'échange international comme de la spécialisation internationale qui ont longtemps fourni le cadre explicatif communément admis de l'internationalisation (section 2) ;
- introduire *les trois grands types de pressions – politico-réglementaires, économiques et sociales, technologiques –*, qui se sont intensifiées et conjuguées au cours de la période récente, (section 3) et dont il faudra mesurer ultérieurement l'impact sur les « espaces de référence géographiques et sectoriels » dans lesquels évoluent, hors de leurs frontières d'origine, les organisations.

Ainsi, à la faveur du *décloisonnement politico-réglementaire* entre zones géographiques et de la progression du libéralisme économique, les structures socio-économiques nationales, régionales, continentales, etc., se sont profondément transformées. Elles favorisent, à la fois, un déplacement et un rapprochement progressifs de l'offre et de la demande, au niveau local et à une échelle géographique plus large. Cette convergence ainsi que l'intégration des économies ont été favorisées par *l'évolution technologique* qui se manifeste à travers les progrès réalisés dans le traitement et la transmission des données, dans la logistique et le transport des biens, comme à travers l'accélération de la diffusion des techniques et le rapprochement des standards, ne cessant de raccourcir les distances physiques, psychiques et techniques entre agents économiques.

Mais, dans le même temps, *l'instabilité et les crises*, longtemps cantonnées à des espaces nationaux ou régionaux plus cloisonnés qui limitaient leur propagation, ont quelque peu brouillé cette dynamique de convergence produit de l'ouverture internationale. Elles sont devenues des *données permanentes* que les différentes organisations doivent désormais intégrer, quel que soit le niveau géographique – régional (pays de proximité), continental, intercontinental ou mondial – auquel elles opèrent.



## Repère 1.1

### Mondialisation/Globalisation ou Décloisonnement/Régionalisation ?

Les facteurs de convergence politico-réglementaires, socio-économiques et technologiques n'ont cessé de se multiplier et de se renforcer dans le monde au fil des vingt dernières années, surtout depuis la chute du mur de Berlin, en 1991 (tableau 1.1). Ils ont pu contribuer à la diffusion de la conviction largement partagée que le monde, était, désormais, « plat »<sup>1</sup>, accréditant l'utilisation généralisée des termes « mondialisation » et « globalisation », comme qualificatifs les plus courants de phénomènes d'intégration déjà amorcés au cours des périodes précédentes : intégration intra-zone (comme l'Union européenne) ou inter-zones (à une échelle plus large ; encouragés notamment en cela par l'augmentation du nombre des pays adhérents à l'Organisation mondiale du commerce (OMC).

Il n'est qu'à se référer en effet :

– *d'un point de vue politico-réglementaire*, à l'adhésion d'un certain nombre de nouveaux adhérents clés, comme la Chine, en 2001, ou le Vietnam, en 2007, venus rejoindre, après la création de l'Organisation mondiale du commerce en 1994, les membres du GATT<sup>2</sup> auquel il faisait suite ; tout comme la création de nouvelles



1. Comme en témoigne le succès mondial de librairie de l'ouvrage de Thomas Friedman, *La Terre est plate, une brève histoire du XXI<sup>e</sup> siècle*, (2006), vendu à quatre millions d'exemplaires, paru en France aux éditions Saint Simon.

2. *General Agreement on Tariffs and Trade*, conclu en 1947, et rassemblant une vingtaine d'États-membres à l'issue du second conflit mondial, et reposant sur la conviction que le développement du libre commerce serait le meilleur garant de la paix universelle.



- structures économiques régionales facilitant les échanges de biens et de services à l'image de l'Union européenne (comme le Mercosur, l'Alena, l'Apec, etc.)<sup>1</sup> ;
- *d'un point de vue socio-économique*, à l'intensification des flux d'échanges et d'investissements et au rapprochement de certaines pratiques de production et de consommation par un nombre croissant de clients et de fournisseurs, traduisant un phénomène plus large de diffusion des cultures, comme le redéploiement international sans précédent des chaînes de valeur des entreprises comme des réseaux de distribution ;
  - *d'un point de vue technologique*, à la généralisation des transferts de technologie, à l'évolution de la diffusion et du traitement de l'information, les améliorations continues des modes de transport aérien, maritime, ferroviaire, routier, comme le transport combiné *multimodal*<sup>2</sup>, et le développement – certes laborieux – de normes propres à faciliter la distribution et la diffusion des produits et des services, tout en préservant un environnement de plus en plus menacé par ce surcroît d'activité.

Cependant, ces phénomènes qui semblent suggérer une convergence, voire une harmonisation des modes de production, de consommation, sinon des références culturelles, ne doivent pas faire perdre de vue le caractère fondamentalement dissymétrique de cette intégration : certaines zones géographiques s'ouvrent plus vite que d'autres<sup>3</sup>, et, même celles qui semblent s'être engagées résolument dans ce processus – qu'il s'agisse d'économies émergentes ou d'économies matures<sup>4</sup> – peuvent tarder à remplir leurs engagements, voire les remettre purement et simplement en question.

Pankaj Ghemawat<sup>5</sup>, démontre d'ailleurs, chiffres à l'appui, que le phénomène de « globalisation » est encore, dans l'absolu, très circonscrit, en soulignant que les économies nationales demeurent très largement « domestiques ». En se référant à l'appréciation de l'ouverture internationale que fournit le ratio d'internationalisation Export+Import/PIB il observe que la moyenne mondiale ne représente pas plus de 20 %, tandis que le ratio d'investissement étranger IDE/FBCF<sup>6</sup> n'atteint pas 10 % ; ne dépassant pas de beaucoup, les niveaux record atteints lors de la « première mondialisation<sup>7</sup> », juste avant la Première Guerre mondiale.



1. Cf. repère 1.3 « La 'résistible' progression du décloisonnement à l'échelle régionale ».

2. Combinaison de modes de transport différents pour effectuer un parcours donné, comme le *ferroutage* (comme il se pratique en Suisse, notamment, qui comporte le chargement des camions sur un train pour une partie de la traversée du pays) ; mobilisant aussi des *plateformes multimodales* facilitant le transfert d'un mode de transport à un autre, généralisant aussi l'utilisation de *conteneurs* de dimensions standardisées (20 et, surtout 40 pieds) susceptibles d'être chargés sur un camion, sur un train, sur un cargo porte conteneurs... et facilement déplacés à l'aide de moyens de levage et de chargement, spécialement conçus pour leur manutention ; des systèmes de gestion et de suivi en temps réel, souvent relayés par satellite, permettant une parfaite traçabilité de chaque « boîte » tout au long de leur parcours, de l'entrepôt de départ à l'entrepôt d'arrivée.

3. Cf. repère 1.2 « La Russie finit par rejoindre d'OMC ».

4. *Ibid.*

5. Ghemawat P, « Why the World isn't flat », *Foreign Policy* n°159 Mars-Avril 2007 et « Distance still matters : the hard reality of global expansion », *Harvard Business Review*, vol 79 (8), 2001.

6. Investissement Direct Étranger / Formation Brute de Capital Fixe (total de l'investissement réalisé au cours d'une année dans un pays donné).

7. *Ibid.*



Il souligne également que les communications téléphoniques internationales ne représentent que 2 % du trafic global et que 18 % seulement du trafic Internet traverse les frontières nationales. Il précise également qu'en ramenant les flux d'immigration à leurs vraies proportions, seulement 3 % de la population mondiale vit dans un pays différent de son pays de naissance... Et de conclure que « les échanges commerciaux entre deux pays sont inversement proportionnels à la distance qui les sépare<sup>1</sup> ».

Sans doute, ces chiffres gagneraient à être précisés en soulignant la dynamique d'évolution, qui caractérise certains d'entre eux, particulièrement au cours des deux ou trois dernières décennies. Mais ils conduisent d'ores et déjà à considérer que l'ouverture internationale indéniable du monde d'aujourd'hui est fragmentée et fluctuante, d'un pays et d'une zone à l'autre. Ainsi, est-elle susceptible de régresser lorsque des crises comme la crise mondiale qui sévit encore affectent les flux d'échanges<sup>2</sup> comme d'investissements<sup>3</sup>.

L'exemple de l'entreprise cimentière Cemex, « champion international » mexicain, qui a connu un développement international spectaculaire depuis une vingtaine d'années, au point de se poser en challenger des deux *leaders* mondiaux du secteur – le Suisse Holcim et le Français Lafarge –, est significative d'une expansion désormais facilitée, mais qui peut brutalement se trouver remise en cause.

Les transformations favorables dont cette entreprise a bénéficié dans son environnement national et international expliquent, tout autant que la vision de ses dirigeants, le niveau d'expansion auquel elle est parvenue. Elles font aussi ressortir les contraintes et les aléas auxquels elle s'est trouvée confrontée dans un laps de temps très court.

Dans un secteur où se succèdent des périodes d'expansion et de récession, suivant les fluctuations du cycle du bâtiment<sup>4</sup> et des politiques d'infrastructure, cette entreprise a dû, en effet, en l'espace de quelques mois, faire face à une conjonction de perturbations, remettant brutalement en cause sa spectaculaire montée en puissance au cours des décennies précédentes ; et, ce, en dépit d'un portefeuille géographique multicontinental déjà étendu qui aurait dû en limiter les conséquences.

1. Il ajoute même (p. 21) : « toutes choses égales par ailleurs, les échanges entre deux pays sont 42 % supérieurs s'ils se font dans la même langue, 47 % plus élevés s'ils se font à l'intérieur du même bloc commercial, 114 % plus importants s'ils s'effectuent dans la même monnaie et 118 % si, à un moment de leur histoire, un des pays partie prenante à l'échange a colonisé l'autre. »

2. Par exemple, de juillet à août 2012, les exportations chinoises vers l'Europe ont baissé de 5 %, alors que les importations ont également fléchi : ces exportations ont ainsi diminué de 7,9 % vers l'Allemagne, de 8,6 % vers la France... et de 26 % vers l'Italie ! (J.J. Mével, « Un sommet Europe-Chine sous tension », *Le Figaro Economie*, 20/9/2012).

3. De leur côté les grands fonds souverains qui gèrent les investissements chinois à l'étranger ont limité leurs opérations d'acquisition en Europe au cours de l'année 2011, n'y investissant que 3,1 milliards d'euros alors qu'ils disposent de réserves qui dépassent les 3 000 milliards (*ibidem*).

4. Comme la théorie économique nous l'enseigne, le bâtiment suit des fluctuations à moyen terme, intermédiaires entre les cycles courts de quelques mois à quelques années et les cycles longs qui peuvent dépasser plusieurs dizaines d'années.