

CHAPITRE 1

Les raisons à l'internationalisation. Quels sont les enjeux actuels ?

« Celui qui excelle à résoudre les difficultés
le fait avant qu'elles ne surviennent. »
Sun Tzu, *L'Art de la guerre*

1.1. Les raisons à l'internationalisation

1.1.1. Les différentes phases et aspects du développement international classique

Les échanges existent depuis la nuit des temps, car le développement international a permis de compenser au départ les imperfections du marché comme le manque de matières premières au niveau des pays par exemple. C'est l'approche macroéconomique classique.

Depuis le début du xx^e siècle, il y a eu d'autres approches qui privilégièrent une analyse microéconomique car l'internationalisation est un axe stratégique majeur pour l'entreprise parce que l'enjeu principal est de trouver de nouveaux leviers de croissance à savoir acquérir de nouveaux clients afin d'augmenter ses ventes, développer d'autres activités, ou encore accroître ses ressources et optimiser ses coûts. Ainsi vendre son nouveau produit sur des marchés étrangers permet en outre de conserver une avance sur ses concurrents tout en réalisant des économies d'échelle au niveau de sa production.

En délocalisant tout ou partie de sa production dans des pays où le coût de la main-d'œuvre est faible et la fiscalité attractive permet de réduire ses coûts ce qui est un axe fort du développement international par les entreprises. De même, les marques étant concurrencées sur leur marché national cela les incite à trouver de nouveaux débouchés et ainsi attaquer ses concurrents sur leurs propres marchés.

Mais si on veut réussir à vendre sur un marché étranger, il est essentiel d'appréhender ce que veut le consommateur local, quelles sont ses valeurs et ses habitudes de consommation entre autres. Vers les années 1960, les entreprises ont réalisé que la prise en compte des différences socioculturelles était indispensable à la réussite de l'implantation à l'international car être ouvert aux autres cultures est un préalable essentiel quand on veut vendre à l'étranger (voir chapitre 6).

Le développement international est un axe stratégique majeur pour la plupart des entreprises car, outre l'augmentation des ventes et l'optimisation des coûts, il permet aussi l'accroissement des ressources : en matières premières (acheter moins cher dans un pays étranger) mais aussi en ressources humaines (main d'œuvre étrangère moins chère ou acquisition de cadres au profil international apportant un savoir-faire) ou encore en matière de financement de la part des Bourses, des fonds souverains ou des grandes structures de financement internationales comme la Banque mondiale, BPI France, USAID, EuropAid, l'Agence française du développement, etc.

Exemple Ces dernières années le prix de nombreux produits alimentaires bio a baissé car ils sont importés en grande majorité.

Si, pour une PME très souvent le déclenchement de son développement international va être la demande de son produit par un distributeur étranger qui l'aura vu lors d'un salon ou sur son site internet, notamment grâce à l'essor du e-commerce et du m-commerce, pour les grands groupes il s'agit de véritables stratégies qui s'inscrivent dans les doctrines d'investissement de groupes dû à :

- Soit à des changements conjoncturels comme l'opportunité de rachat d'une entreprise directement concurrente, ou qui peut apporter une activité complémentaire, ou encore en réponse à un appel d'offres, mais aussi la possibilité d'achat de licences de production ou de commercialisation...

Exemple L'entreprise NATUREX leader mondial spécialisée dans la production et la commercialisation d'arômes naturels réalise 94,7 % de son chiffre d'affaires à l'international car l'export est au cœur de sa stratégie. Elle réalise un tiers de ses ventes aux États-Unis où la société s'est implantée en multipliant les acquisitions ce qui facilite le *sourcing* et permet de réduire les coûts de logistique et de taux de change en étant au plus près de ses clients.

- Soit à des changements structurels comme des privatisations : une entreprise de télécommunications ou de transport va pouvoir se développer grâce à la privatisation du réseau d'un pays par exemple. De même, des évolutions réglementaires favorables comme la baisse des droits de douane ou l'ouverture d'un marché comme la fin de l'embargo en Iran ou à Cuba récemment.

Le choix du pays d'implantation à l'étranger dépendra d'une sélection de critères dont la taille du marché, le taux de croissance, le pouvoir d'achat, sa proximité ou encore la présence de la concurrence locale et internationale et bien sûr la demande potentielle par rapport à son produit. Mais il est impératif de tenir compte du contexte géopolitique car l'évaluation des risques est un critère majeur au niveau de la prise de décision : l'évolution de la politique internationale avec les conflits au Moyen-Orient, la conjoncture économique qui peut évoluer favorablement ou défavorablement comme en Chine à l'heure actuelle, tout comme les réglementations ou encore la protection juridique liée aux problèmes de contrefaçon.

Exemple La Chine a durci en 2014 la réglementation en vigueur sur le lait pour nourrissons dans le but de favoriser les producteurs locaux et d'apaiser ainsi les craintes liées à ce produit qui représente un marché estimé à 14 milliards de dollars, Danone, Nestlé, Mead Johnson Nutrition et Abbott Laboratories représentant près de 80 % de ce marché¹.

Depuis 2018, les États-Unis ont décidé d'engager une guerre commerciale avec la Chine en augmentant les droits de douane sur l'acier et la Chine a décidé de répliquer en les augmentant à son tour mais cela a eu de nombreuses répercussions sur les marchés internationaux mais aussi sur des entreprises américaines dont le coût d'approvisionnement risque d'augmenter et qui souhaitent délocaliser leur fabrication.

D'ailleurs si la Chine a pu se développer aussi fortement et concurrencer tous les pays développés sur tous les secteurs d'activité que ce soit les téléphones portables, l'automobile ou encore l'aéronautique et d'autres industries de pointe, c'est qu'elle a su profiter des délocalisations et, en encourageant la création de filiales communes, a pu ainsi s'approprier le savoir-faire des entreprises étrangères.

1. « Danone : la Chine va durcir les règles sur le lait pour nourrissons », *Les Echos*, 25/12/2013.

1.1.2. Les nouveaux enjeux depuis la révolution numérique

Avec la chute du mur de Berlin en novembre 1989 et la Chine qui est devenue une économie socialiste de marché, l'agrandissement de l'Union européenne à 28 pays, nous sommes entrés dans l'ère de la mondialisation, les échanges de flux se sont accélérés, les capitaux sont devenus volatils et la communication instantanée grâce à la révolution internet. Le consommateur local d'un monde global a profité de produits moins chers.

Avoir un téléphone portable est devenu la normalité et il s'en est vendu près de 3 milliards en 2017 dont près de 800 millions sur le continent africain. À l'heure actuelle tous les africains ont un, voire plusieurs téléphones mobiles, près de 330 millions avaient un smartphone en 2016 et d'après le Cabinet Deloitte, ils seront près de 660 millions d'Africains à posséder un smartphone en 2020¹. Car outre l'accès à Internet, aux sites de e-commerce mais aussi aux « tutos », c'est également un moyen de paiement mais aussi de développement, un des enjeux actuels étant d'avoir ou pas une borne wifi.

Cependant, la révolution numérique implique que les industries vont connaître de nouveaux paradigmes en même temps que des transformations sociales et sociologiques. Car Internet permet d'avoir des accès gratuits à toutes sortes d'informations, l'information étant devenue ainsi une « commodité », tout comme l'éducation avec par exemple les cours en ligne des MOOC (*Massive Open Online Courses*) ou *Coursera*. De même, le capital est devenu aussi une « commodité » grâce aux plateformes de *crowdfunding* ou financement participatif qui permettent de mettre directement en contact des particuliers ou jeunes entreprises avec des financements privés concurrençant de ce fait les banques.

La réaction de ces dernières ne s'est pas fait attendre avec l'Open Banking et la création de banques en ligne comme Hello Bank ou Boursorama. Ainsi BNP Paribas a mis au point une stratégie « d'open innovation » qui implique collaborateurs, clients et l'ensemble des acteurs de l'écosystème : start-ups, grands groupes, acteurs du digital. Cette stratégie vise à enrichir leur proposition de valeurs avec de nouveaux services et Business Models et à diminuer leur *time-to-market*.

1. « Le nombre de smartphones explose en Afrique », *Le Monde*, 27/04/2018.

De son côté, la Société Générale peinerait à se transformer et pense que la majorité des clients ne seront pas 100 % digitaux et mise sur la relation client. Ils comptent ouvrir 150 à 200 agences car le client peut être beaucoup plus accompagné grâce aux automates qui libèrent du temps commercial et qu'il y aurait un bel avenir pour la banque de détail avec des réseaux d'experts.

Cependant avec les banques 100 % mobiles, les crypto-monnaies et Facebook lancerait la sienne dès 2019, on peut se demander quel sera l'avenir des banques?...

Mais surtout la transformation digitale a permis l'élosion des start-ups, certaines à la croissance exponentielle et non prévisible comme Uber dans le secteur du digital ou d'autres dites « born global » car internationales de par leur nature puisque elles sont capables d'apporter une solution à un problème complexe et se situent d'emblée sur un marché de « niche mondiale » de par leur activité dans les secteurs de l'innovation ou des biotechnologies. Elles se développent rapidement à l'international car le marché français est jugé trop étroit. Le *time-to-market* est prépondérant et elles doivent s'attaquer d'emblée à de gros marchés comme l'Asie ou les États-Unis afin de garder leur avance. Les start-ups faisant preuve d'une véritable innovation devraient continuer leur croissance ce qui n'est pas toujours le cas de celles qui se sont développées uniquement dans le secteur digital avec une application.

Exemple ENNESYS, petite entreprise de 17 personnes, créée en 2010, a mis au point une technologie à base de micro-algues qui recycle les eaux usées des bâtiments tout en produisant de l'énergie. Cette innovation permet de monétiser les polluants dont l'élimination coûte cher. C'est un marché mondial et la petite entreprise a déjà signé un contrat avec le gouvernement chinois.

Depuis quelques années, on a assisté à la prolifération des start-ups nées dans la Silicon Valley qui se sont développées très rapidement grâce au digital. Un véritable phénomène appelé *l'Ubérisation de la société* prenant pour modèle Uber qui est une société de VTC concurrençant les taxis, passée en trois ans de 100 000 véhicules mis en circulation à 3 millions grâce à une application. Le produit est basique, les fournisseurs et matières premières se trouvent facilement mais la demande est forte, et le client veut être sûr d'avoir un véhicule rapidement et à moindre coût. Sa croissance exponentielle est due à sa stratégie internationale où l'enjeu était d'être le premier implanté sur un nouveau marché. Cela a été possible grâce à l'efficacité de sa « *launch team* »

composée d'une seule personne, une jeune femme en l'occurrence mais qui connaît parfaitement le processus et est capable d'ouvrir une filiale en 48 heures n'importe où dans le monde.

Uber a pu réussir son développement sur le marché chinois avec près d'un million de trajets quotidiens dans de nombreuses villes, là où Google, Facebook, Twitter et Amazon ont échoué car la Chine est particulièrement soucieuse de la protection des données de ses consommateurs.

Ainsi Uber a pu s'implanter en Chine début 2014 avec des prix bas et des entrepreneurs locaux. Les clients sont satisfaits du bon service et les chauffeurs chinois ont l'opportunité de travailler pour leur propre compte. Même si le gouvernement chinois n'était pas particulièrement ravi, il leur était difficile d'arrêter ce service avec autant de clients satisfaits qui soutenaient Uber.

Afin de renforcer son implantation sur place, Uber a pu obtenir une aide de la part de Baidu qui souhaitait investir dans ce type de business afin de contrer les deux géants chinois Tencent et Alibaba qui avaient investi dans Didi Kuaidi, le plus grand rival d'Uber en Chine.

Malgré les protestations des taxis chinois, Uber a pu démontrer aux autorités qu'il pouvait les aider à « maintenir l'ordre social » grâce à leur application qui permet de tracer les chauffeurs et au cas où ces derniers par exemple contesteraient, Uber annuleraient immédiatement leur contrat, démontrant ainsi au gouvernement chinois la grande utilité de l'application de Uber¹ !

C'est l'agilité des start-ups face aux grands groupes qui ne peuvent pas prendre de décision rapidement, doivent se réunir en comité au préalable et voter des budgets, etc. Mais surtout les start-ups savent attirer les talents, des singularités qui n'ont pas forcément un parcours classique, avec des études et des diplômes mais qui savent utiliser leur cerveau et internet.

Ce phénomène d'*Ubérisation* de la société s'est développé car on est passé d'une économie de produit à une économie de services caractérisée par une croissance du secteur tertiaire dans les pays développés : banques, transports, commerces, etc. Après la crise financière et économique de 2008, on a assisté à l'élosion d'une économie collaborative. Ainsi en 2011, le célèbre magazine *Time* titrait « *Don't own, share!* ». Désormais le client n'achète plus un bien pour le posséder et l'utiliser mais il acquiert le service rendu par ce bien. Ce

1. www.digitalcasestudy.com.

sont par exemple les vélos et voitures en libre-service, Blablacar ou encore Airbnb, etc. C'est l'économie collaborative rendue possible par la transformation digitale, les start-ups qui s'appuient sur le Web avec des Apps.

Cependant, il existe des raisons exogènes à l'échec des start-ups et Uber avec ses VTC connaît aujourd'hui de gros problèmes avec notamment les réglementations de l'Union européenne, et en France l'entrée en vigueur en janvier 2018 de la loi Grandguillaume afin de protéger les taxis. Il doit surtout faire face à la concurrence locale de sociétés qui ont développé des services similaires dans leurs pays. Par exemple en Inde c'est un concurrent local OLA qui le devance.

Uber s'est ainsi retiré de nombreux pays et désormais le leader européen pour les VTC est l'Estonien Txfy (ex-Taxify) qui est 5 % moins cher car ses coûts sont très faibles avec seulement dix personnes embauchées sur sa plate-forme en France et une technologie centralisée à Tallin en Estonie¹.

Car le numérique a l'inconvénient de son avantage, à savoir très accessible à tous et donc une concurrence mondiale et locale exacerbées. Ainsi neuf start-ups sur dix de la Silicon Valley ne sont pas rentables et sept sur dix ferment leurs portes. Même les plus grands connaissent des échecs comme Twitter qui avait investi dans la Digital Music et a perdu 70 millions de dollars en 2017.

Mais Uber, grâce à sa croissance mondiale exponentielle ultra rapide est devenue une multinationale, tout comme Amazon, qui sont des exemples de la toute puissante finance Américaine, et « Uber Eats » est en plein essor. Quant à l'avenir, Uber envisage son futur service de taxi-hélicoptère.

En effet, ces start-ups à la croissance exponentielle ont fait éclore la notion de *scalabilité* qui est le rendement croissant d'échelle grâce à Internet. À chaque fois que l'entreprise vend ses coûts baissent, son rendement est croissant et son bénéfice augmente. Cela permet de partager des effets d'échelle tout en augmentant la qualité des services et produits offerts. C'est le cas de Google dont le premier mot de recherche a été le plus cher du monde, le deuxième moitié moins et ainsi de suite.

Afin de se préparer à cette révolution numérique, des pôles de compétitivité Finance Innovation ont été créés dans le monde et ne sont apparus en France qu'en 2014. Aujourd'hui on compte plus de 500 Fintechs et il y a environ cinquante créations par an. La moitié est en phase de commercialisation mais

1. *L'Express*, 19/04/2018.

seulement 5 % d'entre elles sont en phase de « scaling » en ouvrant des succursales à l'étranger. Cependant la France est un réseau fertile pour les Fintechs comme par exemple Bankapart créée en 2015 dont la plateforme permet aux réseaux de professionnels de créer leur propre banque afin de se cofinancer ou encore Pangée créée en 2014 spécialisée dans la location longue durée¹.

Mais pour durer une entreprise quelle que soit sa taille doit prendre en compte les aspects sociologiques d'un bien ou service, ce que veulent les gens. Ainsi, contre la société de consommation et l'obsolescence programmée des produits, on voit l'apparition de plateformes collaboratives comme les *Fab Labs* ou de nouvelles sociétés comme Save qui répare les téléphones portables en 20 minutes. Et il est impératif de prendre en compte l'évolution de l'environnement mondial tout comme l'intelligence artificielle qui s'immisce dans tous les secteurs d'activité et change la donne.

1.2. Les grandes tendances actuelles et nouveaux écosystèmes

Dans son dernier livre, *21 leçons pour le xxie siècle*², l'historien et philosophe Yuval Noah Harari pose la problématique de savoir quels sont les plus grands défis actuels comme l'accroissement de la population mondiale, les réfugiés entassés sur une embarcation en Méditerranée... Quelles sont les principales préoccupations : trouver du travail, se soigner, se nourrir ? Ou le changement climatique qui va rendre inhabitables de plus en plus d'endroits sur la planète et envoyer de nouvelles vagues de migrants qui déboucherait sur une crise mondiale du système de santé ?

Quelles sont les grandes forces qui façonnent la société et peuvent changer le monde ? Quel est le sens profond des évènements comme l'ascension de Donald Trump, symbole du capitalisme financier, les *fake news* et le Brexit ? Après la fin du fascisme et du communisme, c'est le libéralisme qui est mis à mal. Pourquoi la démocratie libérale est-elle en crise ? Quelle civilisation domine le monde : l'Occident, la Chine ou l'Islam ? Le nationalisme peut-il résoudre les problèmes d'inégalités et de changement climatique ? Que faire face au terrorisme ? Quels sont les liens entre les grandes révolutions de notre

1. www.usine-digitale.fr, janvier 2019.

2. Paru en 2018 aux éditions Albin Michel.