



La mondialisation d'entreprise, Pax Economica

Jacques Fontanel

► To cite this version:

| Jacques Fontanel. La mondialisation d'entreprise, Pax Economica. 1996. hal-03120714

HAL Id: hal-03120714

<https://hal.univ-grenoble-alpes.fr/hal-03120714>

Submitted on 5 Feb 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

La mondialisation de l'entreprise

Jacques Fontanel

Pax Economica

Analyse et politique économiques

Université Pierre Mendès France, Grenoble 1996

Résumé : La mondialisation s'accélère après l'effondrement du bloc socialiste. Les entreprises sont contraintes à engager des logiques d'ouverture et d'exportation, selon des modalités qui dépendent de leur concurrence et de leurs implantations dans le monde et dans le secteur d'activité. Il est préférable de développer une ouverture contrôlée dans la gamme d'internationalisation, du libre-échange direct à la filialisation, en passant par les usines clés en main ou les joint-ventures. Il y a plusieurs implications managériale dans la globalisation et il convient de faire des choix dans un milieu aléatoire qu'il convient de maîtriser. Plusieurs outils de réflexion sont susceptibles d'aider l'action de l'entreprise.

Summary : Globalisation is accelerating after the collapse of the socialist bloc. Firms are forced to adopt a logic of openness and export, according to modalities that depend on their competition and their locations in the world and in the sector of activity. It is preferable to develop a controlled opening in the range of internationalisation, from direct free trade to filialisation, via turnkey factories or joint ventures. There are several managerial implications in globalisation and choices have to be made in a random environment that needs to be controlled. Several tools are likely available to help the company's action.

Mots clés : globalisation, entrepreneuriat, libre-échange, exportations, internationalisation des firmes

globalisation, entrepreneurship, free trade, exports, internationalisation of firms

Aujourd'hui, on assiste à la fois à la fois à une grande diversité des formes d'échange international entre les entreprises et à une accélération surprenante de la mondialisation. Le poids croissant des multinationales, l'accroissement des services dans le commerce mondial et le développement des acquisitions et alliances entre concurrents de nationalités différentes en sont les principales caractéristiques. Il faut cependant distinguer l'entreprise ouverte vers l'étranger de l'entreprise mondialisée. Le processus d'ouverture, fondé sur le transfert d'un avantage concurrentiel issu d'une position nationale privilégiée conduit aux exportations, à la vente de licence et, souvent en fin de processus, à l'investissement direct à l'étranger. C'est une logique de croissance et de conquête. Par contre, avec la mondialisation ou la globalisation de l'entreprise, le processus d'expansion géographique est avancé ; il ne s'agit plus d'appliquer les avantages comparatifs et de tenir compte des cultures locales, il s'agit de rationaliser et d'intégrer mondialement un réseau de filiales interconnectées. Il subsiste certes une distance culturelle du pays d'accueil et les pratiques de gestion diffèrent appliquées aux lieux de localisation, mais la filiale « s'autochtonise », elle se fond dans le tissu d'accueil. Certaines filiales n'ont d'étranger que le nom, notamment celles qui n'ont jamais eu, en tant que telles, à traverser les frontières. Elles sont les instruments d'un processus de rationalisation et de recherche optimale d'efficacité.

I. La logique d'ouverture

L'entreprise ne s'engage souvent que graduellement sur les marchés étrangers, par un processus d'apprentissage, soit propre, soit par l'intermédiaire d'agents compétents. L'apprentissage graduel n'inclut pas, dans un premier temps, l'apprentissage par greffe qui suppose une acquisition d'entreprises étrangères, l'achat d'une part de marché et une expertise.

1) Les premières étapes du processus d'exportation

Les étapes du processus de développement sont les suivantes :

- D'abord la production est dirigée exclusivement vers le marché national. Il n'y a pas alors d'intérêt pour l'exportation des biens et services;
- Une commande d'exportation peut être acceptée sans qu'aucun effort ne soit fait pour élargir ou approfondir l'expérience (exportation occasionnelle);
- L'exploration du potentiel de l'entreprise à l'exportation témoigne d'un intérêt pour les marchés extérieurs au pays.
- L'exportation sur une base expérimentale, sans un niveau de commande préalable suffisant, vers un pays psychologiquement proche, constitue une étape intéressante vers les débouchés extérieurs. C'est même une innovation pour Schumpeter;
- L'entreprise devient un exportateur expérimenté vers ce pays;
- Enfin, l'entreprise explore le potentiel commercial de pays psychologiquement moins proches. Elle s'engage résolument dans la recherche de débouchés dans le cadre d'une mondialisation de ses objectifs.

La distance psychologique (le culturellement proche) est importante. On passe des « *hot countries* » aux « *cold countries* », selon le degré de rapprochement des marchés nationaux, en tenant compte notamment de la langue, des dimensions culturelles, des

niveaux d'éducation, des pratiques commerciales et des législations comparées. Au fur et à mesure que l'entreprise se mondialise, le rôle de la distance psychique s'efface au profit de choix raisonnés et d'arguments économiques et socio-politiques stricts. On peut passer de l'exportation occasionnelle, à l'exportation par le canal d'un agent, à l'exportation par une filiale de vente et enfin à la production et vente sur place, avec une filiale mixte de production et de commercialisation.

b) Les étapes de la mondialisation

La mondialisation se réalise généralement en plusieurs étapes :

- 1) L'exportation de produits,
- 2) Les implantations commerciales (bureaux, entrepôts, succursales, filiales),
- 3) Les systèmes contractuels de transfert de savoir-faire (franchises et coopérations inter-entreprises),
- 4) L'établissement de joint-ventures (qui ont deux formes, l'une contractuelle, limitée explicitement dans le temps à son objet, et l'autre, à capitaux, appelée aussi « *equity joint-venture* », plus élaborée et plus proche de l'organisation d'une entreprise traditionnelle),
- 5) Le montage conjoint d'opérations clés, produits/marchés en main,
- 6) L'implantation d'unités industrielles de montage et d'entités industrielles complètes.

Cette séquence peut être rompue sous l'effet de quatre facteurs externes :

- Les coûts de négociation commerciale et de suivi des contrats internationaux sont trop élevés. Dans ce cas, l'entreprise opère elle-même, en internalisant la relation par un investissement direct à l'étranger.
- Les coûts de production sont nettement moindres dans les autres pays, ce qui accélère le processus de la délocalisation,
- Les contraintes réglementaires des pays d'accueil (interdiction d'acquisition d'entreprises nationales, même seulement majoritaires) réduisent souvent le potentiel de la mondialisation.
- Enfin, les réactions des concurrents locaux (réactions protectionnistes notamment) ne sont pas à prendre à la légère.

Cette séquentialité ne s'applique qu'à un marché donné. Il y a donc nécessité d'une politique d'entrée différenciée sur les marchés étrangers, en tenant compte évidemment de l'expérience qui conduit souvent à raccourcir le processus. La capacité des entreprises à sauter les étapes (*leapfrogging*), dépend évidemment de la taille, de l'expérience et du secteur d'activité des entreprises. Les services se délocalisent nettement depuis 20 ans.

Le processus d'ouverture à l'étranger est multiforme, il concerne les débouchés, mais aussi la fabrication et les achats. L'internationalisation concerne l'approvisionnement en produits intermédiaires (respectivement 21% en 1970, plus de 40% aujourd'hui en France, 34% et 55% pour le Canada, 7% et 15% pour les Etats-Unis, 5 et 8% pour le Japon). Plusieurs causes peuvent être avancées :

- la nécessité de réduire les risques de l'instabilité des taux de change, en achetant à l'étranger afin d'équilibrer les recettes et les dépenses dans les groupes à forte monnaie,
- le phénomène accru de la compensation, qui suppose que pour tout acte commercial d'exportation se décide, en retour, une décision d'importation liée,
- l'éclatement de la production mondiale de certains secteurs dans le cadre de la mondialisation,
- les progrès technologiques et de communication.

II. Les choix d'ouverture

Les questions sont où, quoi, comment et à qui ? Il y a les entreprises voltigeuses qui passent d'un marché à l'autre et les entreprises enracinées. Le choix des pays cibles fait l'objet de travaux importants, mettant en évidence les couples concentration/dispersion et marchés semblables/dissembles.

a) Les pays-cibles

- La similitude concentrée suppose un faible nombre de marchés, caractérisés par une diversité limitée. C'est avantageux pour les PME, pour les entreprises sans expérience internationale ou pour les produits qui supposent une liaison étroite avec la clientèle (les services, par exemple).
- La similitude dispersée suppose un grand nombre de marchés, peu diversifiés. Elle autorise la standardisation, mais un examen périodique des marchés « à la marge » doit être réalisé en termes de rentabilité.
- La diversité concentrée suppose un petit nombre de pays, dont chaque marché est particulier et suppose un effort spécifique. L'ouverture dépend des degrés de synergie éventuels.
- La diversité dispersée n'est accessible qu'aux entreprises ayant une grande gamme simple de produits et disposant d'une grande expérience internationale.

Le choix des produits ou des savoir-faire exportables fait l'objet d'une sélection des produits existants et de la solvabilité des marchés. Les managers doivent porter une attention particulière à l'existence de coûts cachés d'accès au marché étranger, à la sous-évaluation des coûts d'exploitation, à la surévaluation des prévisions de vente, à l'information locale, à la distance commerciale entre les deux pays. Ils doivent aussi s'interroger sur les modifications réglementaires ou législatives, sur les variations des taux de change, sur la politisation des marchés et sur l'instabilité politique.

A un stade plus évolué de l'entreprise, l'idée de pays-cible s'estompe. On parle alors de partition du monde en régions économiques transcendant les frontières étatiques et une segmentation transnationale des marchés fondée sur l'hétérogénéité de ceux-ci. On doit tenir compte des Etats-régions (région Kobé/Osaka/Tokyo, plus grande que la France).

b) Les modalités d'action

Les modalités d'entrée sont de plus en plus imprécises, d'abord marchandes, puis intégrées (implantations commerciales en pleine ou co-propriété) et concertées ou relationnelles (franchise et joint-venture). Souvent, compte tenu de la mondialisation des capitaux, la rapidité de réaction et la flexibilité pour anticiper les déagements ultérieurs prennent le pas sur toute autre considération. La possibilité d'un apprentissage accéléré du marché local grâce à un partenaire étranger, accélérant le délai raisonnable d'obtention de performances commerciales et financières intéressantes, ne doit pas être négligée. Ainsi la franchise internationale est très intéressante, elle permet de n'engager que 15% des coûts d'ouverture par rapport à un magasin en propre. Les relations sont multiples.

- La vente ferme (relation de fournisseur à client) concerne les produits d'exportation indirecte, l'exportation concertée et l'exportation directe. Pour les technologies, on parlera de cession de brevets, de cession de *know-how*, de contrats clés en main, de contrats produits en main, de contrats marchés en main, ou de contrats profits en main. Dans chacune de ces transactions commerciales, le terme générique « en mains » suppose que le contenu de la prestation est clairement défini sur la base de l'objectif. Ainsi, le contrat profits en main indique exactement le profit qui doit être retiré de l'opération productive ou commerciale.

- L'investissement direct (société mère à filiale) concerne la filiale de distribution (pour les produits), la filiale de production (pour les produits et les technologies) et les joint-venture (pour les technologies).

- La concession à durée limitée comme le leasing (location-vente) pour les produits, ou les concessions de licence, les licences de marque, le *franchising* (ou le système des franchises commerciales), les joint-venture ou les contrats de coopération industrielle (pour la technologie ou le savoir-faire), est aussi intéressante.

Les choix sont faits sous contrainte : le couple rentabilité/risque, les apprentissages antérieurs, la nature du produit exporté et son adaptabilité aux marchés locaux et enfin les coûts de transaction lors du transfert d'un produit à fort contenu d'information. Ces choix dépendent des stratégies de la firme, les entreprises étant parfois plus mondialisées (diversité des immobilisations), les autres plutôt tournées vers les exportations (peu d'immobilisations à l'extérieur).

On assiste aussi à un développement considérable des échanges compensés (25% du commerce mondial). C'est une transaction commerciale assortie d'une obligation contractuelle de contrepartie. L'exportateur s'engage à réaliser ou à faire réaliser des achats de biens et services, des investissements et/ou des transferts de technologie dans le pays de son client. Le *counter purchase* (achat lié) est le système le plus utilisé. Dans ce cas, les relations deviennent floues. Le client devient un fournisseur parfois, comme le concurrent de toujours devient sur une opération particulière le partenaire d'une aventure industrielle. Fondée sur des alliances stratégiques, on assiste alors à une *coopétition*, néologisme mettant en évidence l'existence de sphères de compétition et de coopération dans les rapports entre deux entreprises.

La planification internationale d'un groupe suppose la détermination des marchés étrangers et des investissements, la définition des modes d'entrée, l'association des produits et des activités à chaque pays et l'établissement d'un calendrier. Cela suppose une bonne connaissance des potentiels de développement à dix ans, des hypothèses de stabilité des régimes politiques, une étude des tendances démographiques, l'ouverture des marchés, la sélection des pays les plus prometteurs pour son produit, la connaissance des prix relatifs des produits concurrents, le choix des modes d'implantation et la définition des marchés. Dans les grands secteurs oligopolistiques, les entreprises suivent leurs leaders et sont des suiveurs (*followers*). Les effets d'imitation sont importants. L'implantation dans un pays suppose souvent des achats qui font l'objet de compétition. Il arrive parfois, sans que l'entreprise se démondialise pour autant dans son fonctionnement, un processus de désinvestissement à l'étranger. Il existe des entreprises mondialisées régionales, en fonction de leurs restructurations de produits.

III. La préférence pour l'ouverture contrôlée

L'investissement direct à l'étranger (IDE) est à ce titre intéressant, comme l'achat d'une filiale. C'est souvent une ouverture audacieuse et profitable.

L'IDE est un accroissement des capacités de production à l'étranger par l'intermédiaire d'une filiale conférant à l'investisseur un droit de regard sur la gestion. Il suppose aussi un apport en capacité de gestion et un transfert technologique. Il croît plus rapidement que le PNB et il a des objectifs durables. Actuellement 40% des activités de l'IDE s'adresse au secteur des services, qui saute les étapes traditionnelles. L'IDE a trois logiques :

- industrielle (facteurs de production moins chers),
- commerciale (accès aux clients et contournement des barrières à l'entrée) et
- stratégique (ressources et savoir-faire transmissibles et à protéger des convoitises extérieures).

Le savoir fabriquer de façon compétitive ne se vend pas et il ne se transporte pas en dehors des organisations qui en sont à l'origine. L'IDE se substitue à l'exportation. Plus qu'un investissement de conquête de territoire, il s'agit d'un investissement de substitution, les flux de capitaux se substituant aux flux des produits. L'internationalisation, est fondée sur une avance technologique (elle-même dépendante de la R&D), l'apparition de concurrents à l'étranger ou la recherche de la source d'approvisionnement la moins chère, notamment lorsque le prix est décisif sur le marché. Elle suppose aussi une recherche commune de rentabilité et de partage des risques. L'alliance stratégique suppose une participation au capital, les joint-venture en étant les formes les plus élaborées.

L'entreprise veut conserver le contrôle. La montée en gamme suppose un degré d'internationalisation accru, avec une échelle de 11 degrés :

- 1) libre échange,
- 2) Usines clés en main,
- 3) Contrat de service technique,
- 4) Contrat d'offre,
- 5) Contrat de gestion,
- 6) Licence,
- 7) Concession de ressources,
- 8) Joint-venture minoritaire,
- 9) Joint-venture 50-50,
- 10) Joint-venture majoritaire,
- 11) Filiale 10%.

Jusqu'en 1970, l'IDE prenait la forme de filiales créées *ex nihilo*. Après cette période, pour des raisons de rapidité, de risque, de sous-capitalisation et de contour des barrières à l'entrée, c'est surtout l'achat d'entreprises existantes qui l'emporte (85% aux Etats-Unis). L'achat offre un réseau de distribution et des parts de marché. L'effet de surprise joue pour l'acheteur. La compétition actuelle n'autorise plus la constitution patiente et progressive d'un réseau de distribution. Lorsque Michelin achète Uniroyal, pour des sommes équivalentes, la solution de l'achat était largement plus avantageuse, compte tenu du facteur temps. Les études sur les riches et la rentabilité témoignent de l'avantage progressif de l'achat. La croissance forte de l'IDE a coïncidé avec la sous-capitalisation des entreprises occidentales, du fait de la baisse des valeurs boursières. Enfin, le contournement des barrières douanières est important, voire décisif. Il y a eu plus de 216 milliards de dollars d'acquisitions en 1993, et les participations minoritaires progressent de 20% contre une réduction de 15% des participations majoritaires. Moins onéreuses et risquées, les joint ventures ont des effets multiplicateurs en savoir-faire industriels, commerciaux, technologiques, parallèlement à la réduction de la durée de vie des technologies et des produits. Ainsi, se sont réalisés les accords entre Nestlé et General Mills pour *Cereals Partners Worldwide*, l'un apportant son réseau commercial, l'autre son savoir-faire ou entre Nestlé et Coca-Cola pour *Nestae*, l'un apportant sa compétence en matière de boisson non gazeuse, l'autre son réseau de distribution.

Les filiales peuvent être selon les produits et régions plus ou moins autonomes ou intégrées. Pour l'autonomie, il existe des investissements suscités par un avantage spécifique que l'entreprise va transférer dans sa filiale, mais ceux-ci n'ont souvent d'étrangers que le nom, car ils n'ont traversé aucune frontière. De simple satellite au démarrage, la filiale peut devenir une société ayant une stratégie propre qui se juxtapose, sans s'articuler, aux autres filiales. Ce qui veut dire que ses investissements deviennent de plus en plus propres et de moins en moins fondés sur l'action de la société mère. Dans cette configuration, l'entreprise est une somme de centres locaux dispersés de manière lâche et faiblement coordonnés. L'entreprise dispose alors de plusieurs centres de gravité générateur de ressources. C'est une évolution multipolaire, hétérarchique.

Enfin, une filiale autonome peut s'intégrer progressivement. Ce sont des entités internationales bâties pour satisfaire les exigences locales. Progressivement, la société-mère, du fait de déréglementations ou d'une homogénéisation des marchés, assigne des missions particulières à ses filiales, dans un dispositif d'ensemble bien maillé. C'est le passage de la filiale-relai à la filiale-réseau. C'est la recherche de l'efficience de l'entreprise au plan mondial. Ainsi, les échanges internationaux se développent entre les partenaires. Les cessions entre filiales chez Saint-Gobains représente 40% du total de son chiffre d'affaires.

IV. Logique de mondialisation ou globalisation

La globalisation est à la fois un cri de guerre contre les multinationales, c'est l'universalisation des préférences des consommateurs, c'est le développement de la pression concurrentielle internationale (afflux de surcroûts d'offres, de nouveaux opérateurs, de sur-capacités permanentes). La globalisation est un stade d'internationalisation avancée de l'entreprise qui suppose l'intégration de ses activités au plan mondial de toutes ses dimensions (gestion, finance, R&D, production et vente). Elle présente des avantages concurrentiels en termes de localisation et de gestion.

a) Les degrés de globalisation

Il y a plusieurs degrés de globalisation des activités :

- Les activités nationales, mais approvisionnement d'entreprises étrangères sur le marché d'origine, est la situation la plus courante.
- Le début de globalisation intervient avec quelques exportations assurées par des intermédiaires, l'octroi de licences au plan international, et un faible nombre de salariés à l'étranger.
- Le stade intermédiaire de la globalisation apparaît avec l'assemblage final sur les marchés de destination, l'ensemble de la conception et de la fabrication étant produit dans le pays d'origine). La production à l'étranger est intégrée dans des réseaux internationaux de production et d'approvisionnement en biens et services.
- Le stade avancé de la globalisation suppose une production étrangère intégrée, y compris des principaux composants. La conception, le développement, le financement et les fonctions essentielles de l'entreprise sont largement répartis entre les sociétés affiliées. En outre, l'approvisionnement international en biens intermédiaires est assuré, ainsi que d'importants effectifs à l'étranger.
- Enfin, la globalisation suppose l'intégration des activités au plan international (gestion, contrôle financier, R&D, production, commercialisation). Il existe de nombreux échanges intra-firmes de produits intermédiaires et finis. La production à l'étranger est souvent destinée principalement au marché du pays d'accueil.

Pour Michael Porter, il existe deux types d'industrie, celles qui opèrent sur une base multi-domestique (la concurrence dans chaque pays est indépendante de la concurrence dans les autres pays) et celles qui opèrent sur une base globale. Ces dernières se développent. A l'intérieur d'une même industrie, les segments varient selon leur degré de globalisation et des stratégies variées que cela suppose. Les stratégies globales se caractérisent par une forte coordination des activités et un degré variable de localisation.

b) les facteurs de la globalisation

Il y a deux facteurs de globalisation principaux, le facteur coût, la demande et les stratégies des entreprises.

- Le facteur coût joue de manière différente selon les secteurs, selon l'importance des marchés décloisonnés. On retiendra l'importance des frais fixes ou quasi fixes (qui supposent l'application d'économies d'échelle que l'exportation peut favoriser), la montée des dépenses de R&D, les dépenses de développement marketing et d'organisation commerciale, génératrices de coûts, mais aussi clefs de la réussite internationale. Dans les industries très innovatrices, il y a une réduction du cycle de vie du produit, une hausse des coûts de développement des nouveaux produits et une recherche d'espace commercial vaste et homogène. (médicaments).
- Le facteur demande suppose la recherche d'une préférence universelle pour les produits normalisés, afin d'obtenir des prix acceptables et de mettre en place un réseau de distribution simple. Or, les différences culturelles subsistent. Le processus de globalisation est alors imposé par l'offre, plus qu'il n'est initié par la demande.

- Les stratégies d'entreprise sont importantes. Dès qu'une entreprise entreprend une politique de globalisation, les autres suivent par mimétisme. L'entreprise globalise pour conquérir un avantage compétitif par la construction d'un environnement global.

L'intégration pose le problème des ressources humaines moins globalisables que d'autres fonctions. Si la connexion des unités dispersées dans le monde est à la base de la globalisation des entreprises, la décentralisation est la condition d'une globalisation réussie, au même titre que la globalisation « maillée », à la fois connectée et décentralisée. Celle-ci est de plus en plus appliquée dans le secteur de la R&D et en pour l'harmonisation des procédures de travail et des équipements, et ce quelle que soit la taille des établissements.

La globalisation est une tendance lourde, même si les entreprises globales sont rares, car elles ne sont généralement pas exemptes de tout biais lié à leur origine nationale. Les obstacles à la globalisation sont :

- le poids de la propriété nationale dans le capital des entreprises,
- le poids de certaines entreprises publiques,
- le retour au nationalisme économique,
- la polémique sur les délocalisations.

La globalisation a d'abord fait l'objet d'une globalisation régionale. Elle s'est développée pour soustraire l'entreprise mondialisée aux fluctuations monétaires entre grandes régions mondiales. La « glocalisation » (délocalisation dans l'ensemble de l'espace mondial) constitue une étape ultime conduisant à abaisser les barrières entre régions pour rentabiliser la gestion trop coûteuse. On assiste cependant à un retour stratégique des entreprises vers le siège domestique et à une répartition mondiale des activités dans un espace non segmenté régionalement, les sièges locaux mettant en oeuvre, de manière souple, les grandes directives du siège.

V. Choix de management paradoxaux et complexes

L'interdépendance entre les marchés nationaux est maintenant la règle, en même temps d'ailleurs que subsiste la fragmentation politique de la planète. La management de l'entreprise mondialisée s'inscrit de plus en plus dans une logique de choix paradoxaux et complexes.

Avec Asea Brown Boveri (suédois-suisse), on a une entreprise à la fois mondiale et locale, une forme nouvelle du caméléon, avec plusieurs nationalités. En dernier ressort, c'est Zurich (100 personnes contre 240 000 employés dans le monde) qui décide. Chaque société doit épouser les contours des marchés locaux. Elle cherche la maximisation des économies d'échelle, la spécialisation de la fabrication des composants, le partage croisé des compétences techniques et la réponse sur mesure aux demandes locales. Cette tentative a fait l'objet en 1993 d'une réorganisation plus centralisée, les directeurs régionaux prenant le pas sur les directeurs locaux et les directions d'unités opérationnelles. La recentralisation des décisions provoque des tensions, notamment au niveau de l'encadrement, avec des départs et des licenciements.

La gestion a parfois trois dimensions complexes :

- 1) l'entreprise gère un portefeuille d'entités nationales pour répondre aux exigences locales (priorité à la dimension géographique),
- 2) l'entreprise recherche un avantage de coût par la centralisation stratégique qui donne la priorité à l'activité ou aux produits, et
- 3) l'entreprise tire parti du cycle de vie du produit en transférant et en adaptant l'expertise de la société-mère, donnant ainsi la priorité à la fonction.

Pour les entreprises mondialisées, il faut traiter la complexité par :

- un recentrage des activités, corrélative à la mondialisation, ou par l'utilisation d'une gamme de produits déjà bien éprouvée; on va vers une réduction des gammes (10 à 20 % de réduction dans certains secteurs), contestant ainsi le message de M. Ohno (la plus grande variété de produits possible et le plus souvent possible);

- la recherche de structures adaptées, qui donne la priorité dans l'organigramme à l'une des trois dimensions produits/activités, fonctions ou zones géographiques; la division internationale constitue le premier stade de l'organisation;
- l'introduction de la télématique qui favorise la globalisation. Nike conçoit et gère mondialement ses produits, sans posséder d'usines (9000 personnes employées, pour 3,5 milliards de dollars de chiffre d'affaires, mais avec une production délocalisée en Asie de près de 75000 personnes). 610 salariés s'occupent des licences de fabrication. Il en va de même pour Nintendo, qui obtient un chiffre d'affaires de 2 milliards de dollars pour 800 salariés.
- le développement de systèmes de gestion des hommes adaptés à l'entreprise globale, notamment avec un management cosmopolite et une internationalisation des Comités de Direction. Le système de récompense traverse les stratégies. Certains insistent sur le contrôle informel individualisé par la relation de subordination, la performance étant collective, les résultats étant plus analysés globalement que par centres de profit. D'autres se fondent sur les performances (retour sur investissement, ventes) avec l'application de bonus importants, conduisant à l'égoïsme et à la non réalisation de la culture d'entreprise. Avec les stratégies Multi-domestiques **M** ou globale **G**, le système de récompense est hiérarchique **H** ou lié à la performance **P**. IBM, Sony, ATT, Honda ou Ciba-Geigy sont de type **G.H.** (management des cadres et culture de réseaux) General Electric, Westinghouse, Motorola, Chrysler sont de type **G.P.** (management de cadres et culture de marché). Philips, Campell, Brown Boveri sont de type **M.H.** (sélection de cadres et culture de réseaux) Nestlé, Unilever, Pepsico sont de type **M.P.** (sélection de cadres et culture de marché). La gestion internationale constitue un appauvrissement au niveau des relations humaines.

Bibliographie

- Boyer, R., Drache, D. (1996), *States against markets*, Routledge, New York.
- Chancel, C., Drancourt, M., Louat, A., Pielberg, E.-C. (1996), *L'entreprise dans la nouvelle économie mondiale*, PUF, Paris.
- Fontanel, J. (1975), *L'entrepreneur et le plan. L'expérience française 1960-1974*. hal-03042563
- Fontanel, J. (1995), *Organisations Economiques Internationales*, Masson, M Paris.
- Fontanel, J. (1996), Globalisation économique, in *Analyse et politique économique*, Université Pierre Mendès France, Grenoble.
- Joffre, P. (1994), *Comprendre la mondialisation de l'entreprise*, Economica, Paris.
- Krugman, P. (1994) Competitiveness, a dangerous obsession. *Foreign Affairs*, 73(2).
- Thurrow, L. (1992), *The future of capitalism*, William Morrow and Co. New York.