

Analyse de l'environnement international

Objectifs

1. Poser les bases d'une bonne culture générale du milieu international à partir de quelques dimensions clés (macroenvironnements).
2. Aiguiser la sensibilité de l'analyste aux signaux faibles observables en milieu international et porteurs des dynamiques de changement.
3. Insister sur l'interdépendance des macroenvironnements et sur l'accélération de leur vitesse d'évolution à l'échelle mondiale.
4. Comprendre les tenants et les aboutissants des phénomènes de rééquilibrage entre pays à économies matures versus émergentes dans les échanges internationaux contemporains.
5. Dessiner les implications de la prise en compte du milieu international par l'entreprise qui développe ses activités marketing à l'étranger.

Introduction

L'environnement international est complexe et mouvant, et des entreprises disposant pourtant de bons produits et d'une réelle volonté d'internationalisation renoncent souvent par crainte d'affronter les difficultés : barrières de langues et de cultures au sens large, barrières tarifaires et non tarifaires lors du franchissement d'une frontière, incertitudes multiples. D'autres se sentent poussées à chercher des clients étrangers par une logique économique qui leur est en quelque sorte imposée : l'aire de marché nationale, et même régionale, apparaît souvent trop étroite pour atteindre des échelles de production suffisantes et, par là même, des coûts compétitifs. Certaines entreprises enfin, fortes d'une appréciation des avantages tirés de l'évolution des échanges internationaux, comprennent les opportunités nombreuses qu'offre le développement international en même temps que les risques qui en sont l'inévitable contrepartie^a.

Les plans de marketing international s'appuient d'abord sur l'analyse approfondie des conditions externes qui constituent l'environnement incontrôlable de la firme. Cet ajustement nécessaire des programmes de marketing aux conditions des marchés étrangers impose que les équipes marketing soient en mesure d'interpréter effectivement l'impact des contraintes imposées par chacun de ces éléments d'environnement¹. Il est donc essentiel de disposer d'une bonne culture générale du milieu international où évolue l'entreprise et de ses liens avec le management international (*international business*).

a. Voir chapitre 2.

L'analyse de l'environnement en marketing international mobilise un ensemble de cadres de référence qui sont interdépendants, d'origines et de natures très diverses, et qui ont tous, isolément ou conjointement, un impact significatif sur les stratégies d'internationalisation fondées sur la conquête des marchés étrangers. L'analyse de ces facteurs d'influence dans le modèle PREST² décline l'environnement en termes de pressions externes politico-réglementaires, économiques, sociales et technologiques. Nous y ajoutons la dimension écologique liée à la géographie physique et humaine qui joue un rôle très important pour le marketing international de nombreux produits et services. Ainsi, **sept macroenvironnements internationaux seront successivement présentés**, qui couvrent les sphères de l'environnement culturel, politique, juridique, concurrentiel, économique, scientifique, technique et enfin géographique, qui influent sur le développement international de l'entreprise ou qui sont impactées par celui-ci. Il ne s'agit pas de faire une étude exhaustive des principaux facteurs mais plutôt de comprendre, et si possible d'anticiper, en quoi les décisions de marketing international sont très affectées par ces « macrotendances » et « pressions externes ».

1. L'interculturel généralisé

Pour l'entreprise, le développement des marchés internationaux et la conduite des affaires hors du marché d'origine nécessitent, par nature, le management de ses activités dans un environnement interculturel élargi.

1.1 L'entreprise internationale engagée dans des interfaces interculturelles multiples

La fonction marketing, en raison de sa position à la frontière entre l'intérieur et l'extérieur de l'organisation (fonction frontière ou *boundary role function*), mais aussi de son rôle moteur de l'internationalisation, doit composer avec deux sources principales de diversité culturelle qui naissent des interfaces et des interactions entre l'entreprise et son environnement externe et interne³ :

- **La diversité culturelle externe à l'organisation.** Elle est liée d'une part aux déterminants culturels de l'achat et de la consommation (Qui achète/consomme ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ? À quel prix ? Etc.), et d'autre part aux pratiques d'affaires (*business customs and practices*) associées au développement des accords multiples nécessaires à tout développement international (négociation et management des relations avec les fournisseurs, les distributeurs et autres partenaires de l'internationalisation comme les instituts d'études, les banquiers, les transitaires, les juristes, les agences de pub, etc.).
- **La diversité culturelle interne à l'organisation.** Elle s'observe dans les services marketing des grands groupes multinationaux basés dans une filiale (notamment en Europe), où managers et employés sont en contact permanent avec des équipes implantées dans différents pays pour des questions diverses (les budgets, les lancements, les créations publicitaires, les études...) et travaillent dans des services eux-mêmes très multiculturels ; il n'est pas rare d'observer dans ces départements plus d'une dizaine de nationalités travaillant ensemble de façon quotidienne, en particulier à distance (*remote teams*).

Ainsi, la dimension culturelle est moins une « simple variable » à prendre en compte parmi d'autres qu'une « clé » indispensable à la compréhension de la plupart des autres

macroenvironnements, qu'ils soient politique, juridique, économique, technologique et géographique. Prendre en compte l'environnement culturel, c'est d'abord appréhender deux dimensions complémentaires des cultures : leur contenu (éléments qui « composent » une culture et qui relèvent de deux catégories différentes mais liées : les éléments culturels explicites et implicites) et les processus qu'elle active et dont elle relève (qui confèrent à toute culture des propriétés caractéristiques et des fonctions bien particulières). On peut ainsi approcher « la vision du monde et le mode de fonctionnement des sociétés » des pays de l'échange (pays exportateurs et pays cibles, mais aussi pays des employeurs et pays des collaborateurs) et évaluer l'impact de la mondialisation sur les dynamiques d'évolution des cultures les unes par rapport aux autres pour clarifier les trajectoires de chacune.

1.2 Distinguer les niveaux de « contenu » culturel : éléments explicites et implicites

Il existe de nombreuses définitions admises par la communauté scientifique (plus d'une centaine) traduisant la polysémie du concept de culture. Si on cherche les contenus culturels, l'analogie de l'iceberg offre une représentation assez complète des éléments qui composent la culture et leur articulation d'ensemble (voir figure 1.1).

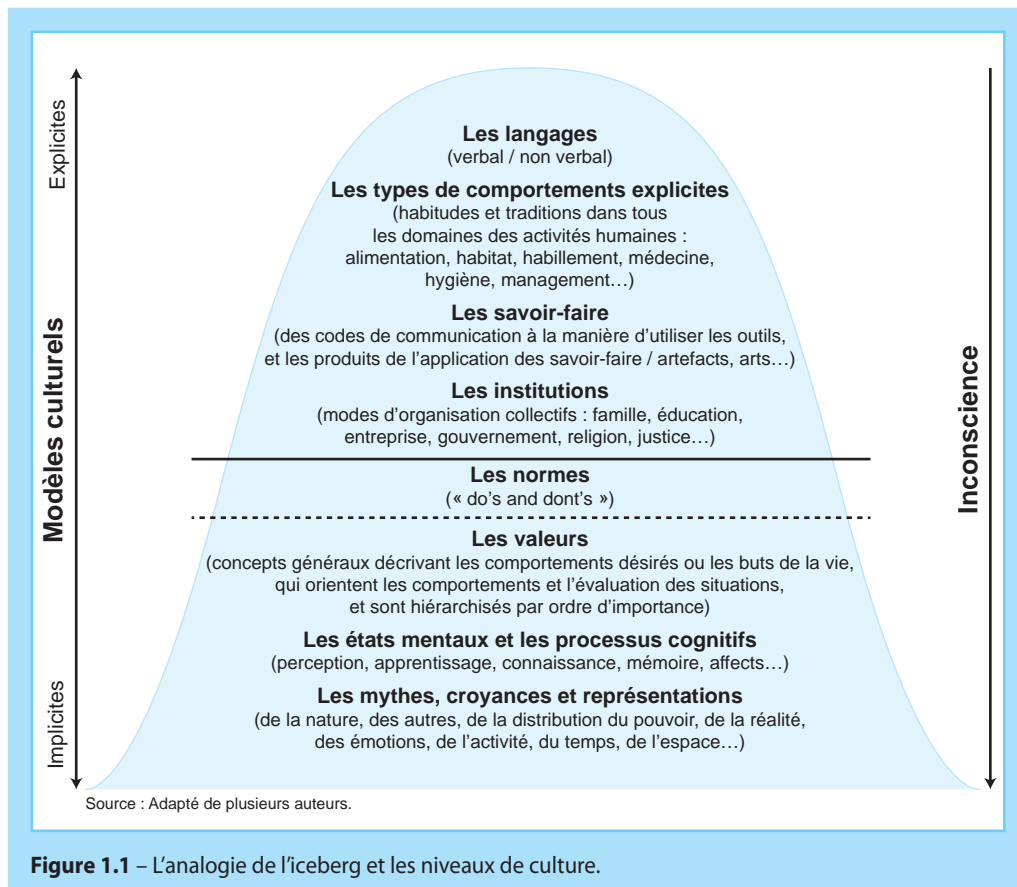


Figure 1.1 – L'analogie de l'iceberg et les niveaux de culture.

La partie émergée de la culture

C'est le premier niveau, celui des éléments culturels dits explicites car observables directement et de façon évidente. Le premier d'entre eux est celui du langage, verbal d'abord (les langues sont au nombre d'environ six mille aujourd'hui mais leur diversité diminuera fortement dans les cinquante ans à venir), et aussi non verbal (ensemble des messages portés par le corps, les objets manipulés et l'environnement temporel, spatial... de la communication). La culture explicite est ensuite composée des comportements habituels dans tous les domaines de la vie humaine : santé, hygiène, habitat, alimentation, habillement, management, achat, etc. Fournissant des modèles de comportements habituels pour résoudre les problèmes humains, la culture facilite la gestion cognitive et opérationnelle des activités humaines (les habitudes offrent l'énorme avantage d'éviter de se poser des questions). Viennent ensuite les savoir-faire, depuis les codes de communication aux modes d'utilisation des outils, et les produits de l'application de ces savoir-faire : artefacts, arts... Enfin apparaissent les grandes institutions ou modes d'organisation collectifs : famille, école, associations, gouvernement, justice, religion, entreprise...

La partie immergée de la culture

C'est le second niveau, bien distinct, des éléments culturels implicites qui se situent d'abord dans l'esprit des « porteurs » de culture (et, à ce titre, ils ne sont pas observables directement mais peuvent être inférés à partir des éléments explicites de l'iceberg). Les normes, corpus des *dos and don'ts*, occupent une place intermédiaire car, si elles sont en partie explicitées, la plupart sont tellement internalisées qu'elles sont devenues inconscientes et n'ont pas à être rappelées en permanence. Elles créent aussi les attentes respectives des uns et des autres en société. Le système de valeurs constitue le cadre des références morales (ce qui est valorisé positivement par rapport à ce qui ne l'est pas) dans les différents domaines de la vie toujours investis de sens par la société. Vient ensuite l'ensemble des états mentaux et des opérations cognitives tels qu'ils ont été stimulés d'une certaine manière par la société dans son environnement naturel : apprentissage, mémoire, perception sensorielle, affects ou connaissance. Enfin, au plus profond de la culture se trouvent les mythes, les croyances et les représentations sociales profonds, véritables racines de l'identité sociale. Ils constituent une sorte de colonne vertébrale de modèles culturels qui structure en profondeur la vision du monde et les comportements en société et trouve ses sources en particulier dans les croyances religieuses⁴.

1.3 Propriétés, fonctions et processus culturels clés

L'identification des contenus de la culture doit être complétée par la compréhension des processus typiques qui confèrent aux cultures des propriétés et des fonctions bien caractéristiques :

- **La culture est collective.** Il n'existe aucune culture qui ne soit celle d'une société, c'est-à-dire d'un groupe organisé d'individus (le groupe des personnes qui attendent le bus ensemble tous les jours à la même heure n'est pas une « société ») ; toute société prise dans ce sens a une histoire dont il faut toujours tenir compte ; quand on parle de « culture », on parle de « communauté », de ce qui unit les hommes d'une société avant que chacun ne vive (inévitavelmente) sa propre expérience.

- **La culture est acquise (apprise) et transmise.** Le plus souvent inconsciemment selon un long processus d’apprentissage (la socialisation), puis d’enseignement aux générations suivantes quand l’individu se trouve à son tour dans le rôle d’agent de socialisation (parent) ; les principaux agents de socialisation sont la famille, l’école, les associations, l’entreprise, les groupes religieux et les médias.
- **La culture est exclusive.** Elle s’appuie sur un processus d’identification de l’individu à son *in-group* (quand on peut dire « nous », « nos » valeurs, « pour nous »...), par rapport aux individus des *out-groups* (quand on dit « eux », « leurs » valeurs, « pour eux »...) ; ainsi la culture représente une part importante de la personnalité et de l’identité, elle favorise la synchronisation des comportements (explicites-implicites) des individus dans leur société.
- **La culture est dotée d’une grande plasticité.** Elle est par définition évolutive car elle doit permettre l’adaptation de l’homme à la diversité des milieux et des conditions, et pour cela autoriser le changement par innovations intérieures et/ou emprunts de l’extérieur ; la culture sert profondément à s’adapter aux conditions de l’environnement.
- **La culture produit et sélectionne du sens.** Elle s’appuie sur un processus de production de significations (de valeurs, de normes, de comportements partagés) couplé à un processus de sélection (tous les éléments du « réel » ne sont pas forcément investis de significations, et les mêmes éléments pourront faire l’objet de significations très différentes selon les cultures) ; la culture est fondamentalement un système d’information qui crée, envoie, stocke et traite des significations portées sur ce que l’on perçoit de la réalité au sein du groupe ; les significations sont acquises et définissent l’interprétation du monde (au niveau implicite) et les pratiques (au niveau explicite) partagées au sein de la communauté de référence.
- **La culture sert foncièrement à résoudre des problèmes.** Les hommes ont des problèmes universels à résoudre (comme les rapports entre l’homme et la nature, les autres, le temps, etc.)^b, et des problèmes propres à chaque communauté dans tel ou tel domaine (management des organisations par exemple) ; ainsi, la culture a une dimension pragmatique, et les hommes (comme les organisations) passent souvent leur temps à chercher à résoudre les mêmes problèmes, mais avec des moyens et dans des milieux qui leur sont toujours pour une part spécifiques.
- **La culture produit des connaissances.** Dans le cas des situations d’interfaces culturelles (rapprochements des équipes et des entreprises) au cours du processus de croissance internationale par projets, fusions, acquisitions, joint-venture ou tout autre type d’alliance, on peut considérer les cultures comme « des réservoirs de connaissances⁵ » (*pools of knowledge*) ce qui conduit à une approche de la diversité culturelle par le *Knowledge Management*^c. Dans ce sens, la culture définit les meilleures pratiques, les normes de l’efficacité et de la « performance », que ce soit à l’échelle des cultures nationales, organisationnelles ou professionnelles (voir illustration 1.1).

b. Voir chapitre 9 (p. 344-359).

c. Voir chapitre 10 (p. 408-417).

Diversité des cultures du « contrôle de gestion » à l'international

Mondialisation ne rime pas avec uniformisation : c'est ce que l'on constate à l'étude des définitions de postes de contrôleurs de gestion de cultures nationales différentes⁶ :

- **Royaume-Uni.** Le contrôleur de gestion n'est surtout pas le *controller* mais l'*accountant* et, plus précisément, le *cost accountant* ou encore le *management accountant* signalant que la difficulté dans l'évaluation des profits réside dans le calcul des coûts. Les Britanniques ont d'ailleurs deux types de formation des *accountants* : les *Chartered Accountants* (CA, équivalents des experts-comptables français), qui sont destinés à la révision externe, et les *Certified Industry and Management Accountants* (CIMA), qui ne sont pas autorisés à pratiquer la révision des comptes. Il n'y a aucun rôle de vision stratégique ou d'affaires attaché à la fonction, pas plus qu'un rôle de conseil ou de « copilote » à la française.
- **États-Unis.** Les contrôleurs de gestion sont des *Business Analysts* aux compétences beaucoup plus larges, à la jonction de tous les courants de l'entreprise (finances, production, marketing, recherche et développement, stratégie, etc.), s'appuyant sur une culture généraliste, l'ouverture, le dialogue et l'interfaçage. Leurs interlocuteurs et mandants internes sont les directions générales ou opérationnelles et leur formation les prépare souvent au rôle dévolu à la direction générale (*Chief Executive Officer*). Ce sont des profils MBA (*Master in Business Administration*), nourris d'une solide formation initiale, d'ingénieur ou de juriste, par exemple.
- **Scandinavie.** Le contrôleur de gestion s'appelle *Economist* et s'occupe de l'intelligence (au sens de la compréhension) de la marche de l'organisation. Il n'y a pas de notion de contrôle, ni d'affaires ni de *business*. La formation *ad hoc* correspond aux enseignements dispensés dans les universités en économie d'entreprise. Le rôle est fonctionnel et distancié du terrain.
- **Allemagne.** On trouve un modèle dual avec les grandes entreprises imitant les organisations américaines, et celles plus traditionnelles employant des *Kostenrechner* : littéralement, des « calculateurs de coûts ». L'approche est extrêmement comptable avec un sens du microdétail qui rend difficile toute fonction de synthèse. Seul le *Geschäftsführer*, chef d'entreprise, synthétise l'information de gestion remontant des différents services de l'entreprise.
- **Espagne.** On a affaire à un « contrôleur de gestion », avec une forte influence du modèle français jusque dans le titre qui est une transposition littérale. En **France**, l'approche est plus diversifiée, voire plus ambiguë : elle peut recouvrir, d'une entreprise à l'autre, des formes diverses et, au fil de la croissance des organisations, elle évolue de la vérification de la conformité légale à la gestion de crise, en passant par le suivi et l'amélioration des procédures. Elle se caractérise aussi par la tradition technicienne bien française qui privilégie parfois les outils et les méthodes en perdant quelque peu de vue les finalités.

1.4 Toutes les cultures évoluent dans la mondialisation

L’impact de la mondialisation sur les cultures est immense et son étude pose toujours la question de l’évolution culturelle de chaque groupe par rapport aux autres : s’oriente-t-on vers une standardisation des cultures à l’échelle mondiale dans une culture universelle, comprendre occidentale⁷, et peut-être même « américanisée » (une « mcdonaldisation » de la société)⁸ ? Ou bien, par opposition, s’oriente-t-on vers un essor des revendications des cultures locales par l’accroissement des possibilités qui leur sont offertes (élargissement du choix des possibles) ?

Convergence ou divergence ?

Ce débat, dit de la convergence, est critique dans de nombreux domaines de la vie, à commencer par le domaine linguistique. Convergence signifie homogénéisation et donc destruction de la diversité culturelle. Le versant linguistique de la mondialisation, c’est un système planétaire, dont le pivot est une langue hypercentrale, aujourd’hui l’anglais, autour de laquelle tournent une dizaine de langues supercentrales, pivots à leur tour de cent ou deux cents langues centrales autour desquelles gravitent enfin cinq ou six mille langues périphériques (voir approfondissement 1.1).

Le système linguistique mondial est gravitationnel autour de l’anglais

Le système linguistique mondial est gravitationnel autour d’une langue hypercentrale qui est l’anglais. Ce résultat est le fruit de l’histoire, des logiques de pouvoir, des guerres, des migrations, invasions et autres dominations coloniales⁹. À la base, on trouve environ six mille langues, mais la répartition de ce patrimoine linguistique est déjà très inégale : 90 % des langues sont parlées par 4 % de la population mondiale, et plus de 80 % des langues sont endémiques (c’est-à-dire confinées à un seul pays). Ces langues sont appelées « périphériques » et sont parfois très nombreuses à l’intérieur d’un même État, comme en Guinée (850), en Indonésie (670), au Nigeria (410) et en Inde (380). Les locuteurs des langues périphériques se connectent horizontalement avec les communautés voisines grâce au bilinguisme, mais c’est rare. En général, ils utilisent une langue commune de niveau immédiatement supérieur appelée « langue centrale », comme le quechua en Amérique du Sud, ou le wolof, le lingala et le bambara en Afrique. Il existe une centaine de langues centrales autour desquelles gravitent les langues périphériques. Certaines sont néanmoins plus centrales que d’autres car également situées au cœur de constellations regroupant d’autres langues centrales « étrangères ». Ces langues, dites « supercentrales », sont au nombre de douze : l’allemand, l’arabe, le chinois, l’anglais, l’espagnol, le français, l’hindi, le japonais, le malais, le portugais, le russe, le swahili. Les langues supercentrales sont celles de la communication dans un espace régional ou international, lui-même parfois hérité de la colonisation (anglais, espagnol, français, portugais). Enfin, la langue de connexion des langues supercentrales est l’anglais, « langue hypercentrale », des « élites *offshore* » de la planète. On voit ainsi que la communicabilité de la périphérie au centre est possible par le jeu de multiples chaînes de locuteurs bilingues ou multilingues, aspirés vers le haut par paliers successifs. Mais l’intercompréhension des langues est aussi assurée par l’existence de familles de langues (aux liens de parenté), grâce auxquelles chacun peut potentiellement comprendre l’autre, même s’il ne parle pas la langue de l’autre.

Ainsi en est-il des langues romanes (français, italien, espagnol, catalan, portugais, roumain), slaves (russe, polonais, tchèque, serbo-croate et bulgare) et germaniques (anglais, allemand, néerlandais). Actuellement, la moitié de la population mondiale utilise au quotidien une des huit langues les plus répandues : le chinois (1,2 milliard de locuteurs), l'anglais (478 millions), l'hindi (437 millions), l'espagnol (392 millions), le russe (284 millions), l'arabe (225 millions), le portugais (184 millions) et le français (125 millions). Dix langues meurent chaque année en moyenne. Et si ce phénomène n'est pas nouveau (depuis que les langues se sont diversifiées, au moins 30 000 sont nées et se sont éteintes, souvent sans laisser de trace), ce qui l'est en revanche, c'est la vitesse à laquelle elles disparaissent en ce moment. Si ce rythme continue, on pronostique que 50 à 90 % des langues parlées aujourd'hui mourront au cours de ce siècle.

Métissages et hybridations

En réalité, grâce aux études menées par les anthropologues, on peut prévoir – et déjà observer dans un certain nombre de domaines d'activités humaines – que les deux phénomènes de convergence et de maintien de spécificités coexistent et créent des cultures métisses ou hybrides, c'est-à-dire de nouvelles diversités et identités multiculturelles selon les contextes. Cela résulte d'une tendance universelle qui résiste à tout : la fabrication par chaque communauté de comportements « à soi ». Du fait de leur exposition aux autres, **les cultures dans la mondialisation sont sans cesse réinventées** grâce à la capacité d'innovation, de bricolage, de réappropriation des individus et des groupes quand ils rentrent en contact avec des modèles culturels extérieurs, qu'ils soient explicites (comme l'adoption de langues et des modes de comportement, l'usage de produits...) ou implicites (comme l'adhésion à un système de valeurs, le partage d'idées...) ¹⁰.

L'hybridation s'observe particulièrement bien dans le domaine linguistique des « interlangues ¹¹ », *sabirs* et autres *lingua franca* (idiomes utilisés autour de la Méditerranée à partir du xv^e siècle), tel l'hinglish, mélange entre l'anglais et l'hindi, ou le franglais, entre l'anglais et le français. Du point de vue comportemental aussi, comme le décrit si bien Naipaul ¹² à propos de l'Inde : on peut travailler comme agent de change à la bourse de Bombay, porter un costume occidental, surveiller les cours et les prix suivant le seul appât du gain comme sur toute autre place financière, et être de confession jain ce qui se traduit, au retour à la maison le soir, par un bain (rituel purificateur pour se laver des souillures inévitables de la journée), des prières dans l'espace de la maison réservé à cet effet, une nourriture sélectionnée préparée par son épouse, et de discuter après le dîner du mariage de la dernière fille avec un garçon de la communauté originaire d'un autre État.

Si la mondialisation met en danger nombre de microcultures ethniques (sur les plans de la linguistique, de l'écologie, de la technique, de la culture, etc.), elle ouvre aussi de nouvelles possibilités d'expression ou de résistance pour les cultures premières comme pour les communautés virtuelles sur Internet. **La mondialisation économique est donc paradoxalement la source de nouvelles différenciations.** De plus, on observe que la consommation de masse à l'échelle planétaire donne également naissance à de nouvelles demandes d'authenticité ¹³ fondées sur la renaissance de traditions anciennes et sur l'affirmation d'une identité locale nationale (par exemple ancrée dans les terroirs français produisant le sel de Noirmoutier, la

saucisse de Morteau et les vins d’appellation d’origine contrôlée), ou d’une identité étrangère (par exemple un meuble chinois fabriqué au faubourg Saint-Antoine, une peinture acrylique faite par un Aborigène australien et un préservatif fabriqué en Europe et commercialisé à Abidjan). Cette demande d’authenticité s’exprime particulièrement dans tous les pays industrialisés à travers leur appétence paradoxale pour les produits artisanaux¹⁴. Cette demande exprime une culture matérielle porteuse de réenracinement, de sens et de rééquilibrage entre consommation *high-touch* et consommation *high-tech*¹⁵.

Enfin, la libéralisation des échanges internationaux donne lieu à de nouvelles routes d’échanges, qui mettent en œuvre des interfaces culturelles auparavant inédites entre partenaires des Sud. Par exemple le développement de la « Chinafrrique » ou de la « Chinarabie » qui traduit pour la Chine l’achat des ressources naturelles nécessaires à sa croissance, et pour les Africains ou les Arabes le souhait d’utiliser leur pouvoir d’achat pour acheter des produits chinois qui plairont dans les pays d’origine, et aussi de trouver un contrepoids aux Occidentaux¹⁶. **L’évolution des cultures dans la mondialisation est donc un phénomène complexe qui oscille entre l’universel et le singulier, entre hospitalité et hostilité.** Mais elle a lieu sur un fond historique dont il faut bien admettre la logique de domination depuis plus d’un demi-millénaire : c’est l’ordre prédateur né avec 1492 quand les Occidentaux découvrent l’Amérique et prennent possession des terres, qui se poursuit par l’esclavage, la colonisation et enfin le capitalisme mondial¹⁷. Le combat pour la diversité a engendré de nombreuses résistances car les facteurs d’unification culturelle liés à la mondialisation économique n’ont jamais été aussi puissants¹⁸.

1.5 Cultures et marketing international

Cette évolution multiforme des cultures dans la mondialisation a des conséquences très vastes sur la conception puis le déploiement des programmes de marketing international dont certaines seront développées au fil des chapitres suivants¹⁹.

Maitrise de nos cadres de référence culturels dans la conquête des marchés étrangers

La multiplication des interfaces de cultures crée l’urgence, pour les dirigeants et collaborateurs (et aussi pour l’individu citoyen), de mieux maîtriser nos cadres de référence culturels : la culture européenne n’est pas la seule voie vers une modernisation réussie, le Japon et les nouveaux pays industrialisés (NPI) d’Asie en témoignent²⁰. Nous pouvons tirer de ce constat la nécessité de développer les connaissances en management comparé afin de créer les possibilités de dialogue interculturel et de minimiser le risque d’ethnocentrisme fréquent. L’échec est souvent la conséquence de notre ignorance de l’autre et du « mythe de la similarité superficielle », en particulier du monde matériel. Or, les différences qui semblent s’amenuiser entre comportements managériaux et de consommation ne s’estompent le plus souvent qu’en surface²¹.

Intégration de la contrainte de la diversité

Il n’y a jamais un marché unique, mais toujours des marchés spécifiques, liés à des particularités locales, notamment culturelles. Celles-ci constituent des barrières non tarifaires de langues, de pratiques d’affaires habituelles, de systèmes de valeurs prioritaires... Ces barrières affectent notamment les processus d’achat et de consommation des produits de grande consommation est fort : qui prescrit ? achète ? utilise ? quoi ? où ? quand ? comment ?

combien ? pourquoi ? pourquoi pas ? Elles se traduisent en contraintes culturelles qui doivent être intégrées dans la conception et la mise en œuvre des politiques internationales de produit, de prix, de communication et de distribution^d. Il faut aussi considérer les déterminants culturels des modes de négociation commerciale intra et interculturelles^e et des styles de management des hommes dans les organisations marketing décloisonnées (communiquer, décider, diriger, motiver, prévoir, organiser, contrôler...)^f.

Intégration de la contrainte de l'optimisation

L'entreprise devra chercher à tirer avantage de la diversité culturelle externe à l'organisation par des stratégies marketing qui optimisent tant les bénéfices associés à la convergence relative des modes de consommation (permettant la standardisation de certains attributs de l'offre) que ceux associés au maintien de spécificités (imposant l'adaptation mais susceptibles de stimuler l'innovation)^g. L'entreprise internationale devra également chercher à tirer parti de la diversité culturelle interne à l'organisation par le développement des compétences interculturelles au sein des équipes et par la poursuite d'un « levier culturel » fondé sur l'apprentissage mutuel, au cours de la croissance internationale et dans les principales situations critiques d'interfaces culturelles^h. Cette capacité d'apprentissage entre cultures est susceptible de faire naître un avantage concurrentiel à long terme car difficilement imitable²² : ainsi l'alliance Renault-Nissan, remarquable du point de vue de la recherche d'une approche synergique de la diversité culturelle au cours de la phase d'intégration organisationnelle. Les deux entreprises apprennent l'une de l'autre et enrichissent la culture globale de l'alliance en jouant sur une fertilisation croisée et un « maillage » des deux entités au sein d'équipes multiculturelles fonctionnelles (*Cross-Functional Teams*), projets (*Cross-Project Teams*) et organisationnelles (*Cross-Company Teams*), même si les deux organisations et les territoires de marques restent (justement) distincts²³.

2. Des cadres politiques internationaux en rénovation

Déterminant le cadre réglementaire et le contexte politique du pays où évoluera l'entreprise, l'analyse de l'environnement politique est un préalable important à tout développement international. Bien comprendre les cadres de référence politiques nationaux et internationaux est d'autant plus nécessaire que le rôle de l'État et la relation entre la souveraineté et le marché à l'heure de la mondialisation économique soulèvent de nombreuses questions d'ordre historique et éthique d'abord, mais aussi d'ordre pratique pour la conduite des affaires internationales. **Trois cadres de référence politiques articulent particulièrement le national et l'international** : l'évolution du rôle de l'État pour l'entreprise dans un contexte de mondialisation, le développement des marchés régionaux ou l'intégration par le marché, et la nécessaire rénovation des institutions de gouvernance internationale héritées de la Seconde Guerre mondiale.

d. Voir chapitre 5 (p. 172-196), chapitre 6 (p. 217-219), chapitre 7 (p. 261, 268, 273, 277-280, 285), chapitre 8 (p. 302-304, 309-314, 321-322).

e. Voir chapitre 9 (p. 359-371).

f. Voir chapitre 10 (p. 392-408).

g. Voir chapitre 3 (p. 105-110).

h. Voir chapitre 10 (p. 408-423).

2.1 Les nouvelles relations entre l’État et l’entreprise dans la mondialisation

Le rôle des États dans la mondialisation a considérablement évolué depuis la fin de la dernière guerre mondiale. Traditionnellement, la souveraineté entend contrôler autant que possible les flux qui la traversent (flux migratoires de personnes, flux commerciaux marchands, flux monétaires et financiers des capitaux, flux informationnels). Mais la mondialisation, aux dépens de la souveraineté, promeut l’interdépendance, la déterritorialisation, la mobilité, l’essor des communications..

La thèse de l’État obsolète

Plusieurs facteurs aux conséquences marketing importantes contribuent à menacer le rôle traditionnel de l’État quand la richesse et le pouvoir émanent de façon croissante de transactions privées conduites hors des frontières des États :

- **La « dénationalisation » des produits** par la recherche des coûts de production les plus bas et de l’optimisation de la chaîne de valeur à l’échelle internationale, voire globale
- **La mondialisation financière** qui peut sanctionner l’État s’il dévie du rôle que les investisseurs internationaux lui ont assigné. C’est le risque de la « dictature des marchés financiers internationaux » qui s’est concrétisé en 2011 par la mise en quasi-faillite d’États (Grèce, Irlande, Italie, Espagne, Portugal...).
- **La constitution de conseils d’administration cosmopolites** qui atténue l’identité nationale de l’entreprise.
- **L’existence des multinationales** qui profitent d’un espace segmenté entre les différentes nations pour mettre en concurrence les territoires nationaux.
- **L’essor de l’économie de l’immatériel** qui défie l’État dans ses prérogatives traditionnelles de régulation des flux qui le traversent.
- **Les mouvements d’intégration par le marché** créant de nouveaux espaces économiques et politiques supranationaux où l’État délègue à une autorité supranationale de nombreuses fonctions.

Une nouvelle dynamique État/entreprises

Cette thèse de l’obsolescence de l’État génère une rhétorique de l’uniformité idéologique mondiale fondée sur le libéralisme économique global mais ne tient pourtant pas compte de données statistiques qui permettent de la nuancer assez fortement. Une ouverture croissante des économies est associée à un rôle plus développé de l’État qui peut aider à la compétitivité d’un pays : Singapour, le Japon, la Corée dans les années 1980-2000 et plus récemment la Chine sont les meilleurs exemples du fait que l’économie mondiale a de meilleures chances de réalisation si l’État s’y engage davantage. Ce dernier dispose d’instruments d’action, de fait plus nombreux que par le passé et qui réorganisent les relations État/entreprises sur de nouvelles bases²⁴.

- **L’État favorise la mise en place d’un environnement** légal, fiscal et normatif, adapté à l’essor des entreprises dans le jeu de la compétition économique mondiale : il conduit, au sein de l’OMC, les négociations commerciales multilatérales qui entraînent le déploiement de stratégies diplomatiques économiques.

- **Le passage au niveau régional démultiplie les champs et les moyens d'action de l'État dans certains domaines.** L'histoire de la construction européenne montre que les États-nations du vieux continent ont su réguler la majeure partie de leurs échanges dans un cadre communautaire tout en s'imposant à l'extérieur comme la plus grande puissance commerciale mondiale. La poursuite de l'unification économique et monétaire, et donc de l'unification politique, pourrait paradoxalement renforcer le rôle des États par le renforcement et l'élargissement de leurs moyens d'intervention sur l'Union et de ceux de l'Union sur les marchés, et par le soutien à la pénétration des entreprises européennes vers l'extérieur grâce à une monnaie commune qui atténue la dépendance vis-à-vis du dollar.
- **L'État contribue par l'ensemble des dispositifs de soutien au développement international.** On évoque ici l'intelligence économique avec le réseau international des services du commerce extérieur (comme les postes d'expansion économique français, les organismes de certification, d'assurances, de financements...) dont le rôle est de faciliter l'action des entreprises notamment sur les marchés difficiles et dans les pays où sont signés des protocoles bilatéraux entre États.
- **L'État contribue à créer l'environnement compétitif national nécessaire pour affronter la mondialisation.** Il développe des systèmes d'éducation, de recherche scientifique et technique et de prévisions qui fournissent aux entreprises les instruments de leur développement futur qu'il est le seul capable de mettre en œuvre. L'exemple des actions du MITI (ministère de l'Industrie et du Commerce au Japon) dès les années 1980 montre bien comment l'État a pu contribuer à la pénétration des sociétés japonaises sur les marchés extérieurs en organisant un système de veille technologique exceptionnel, en travaillant avec les entreprises sur les normes et les standards, en concentrant la recherche de base. Dans la même lignée, on peut citer les investissements de la Corée dans l'éducation et la production de connaissance (recherche et développement).
- **L'État se fait de plus en plus courtier.** Il s'implique de plus en plus ouvertement dans la conquête de marchés extérieurs pour ses entreprises, par exemple dans le cadre de la passation de grands contrats d'armement, de fourniture de biens d'équipement lourds ou de construction d'infrastructures (voir illustration 1.2).

2.2 Les espaces régionaux élargissent le marché

Un deuxième cadre de référence politique articulant le national et l'international est celui des mouvements d'intégration (et donc d'élargissement) par le marché résultant de décisions politiques des États. On les observe dans la plupart des régions du monde, même si c'est à des échelles d'intégration variées, limitées à la sphère économique ou à visées politiques. Leurs conséquences pour l'entreprise internationale sont importantes :

- Dans la définition des règles du jeu économique au sens large.
- Dans la détermination des aires de marché (de ce point de vue, au sein de l'Union européenne, le marché « domestique » de toute entreprise est le marché européen et pas le marché national d'origine).

Obama en Inde – 10 milliards de dollars d’accords

Le président américain Barack Obama a annoncé 10 milliards de dollars d’accords avec l’Inde qui devraient créer 50 000 emplois américains, au premier jour de sa visite de novembre 2010. L’Inde était le premier des quatre pays de sa tournée asiatique de dix jours, tournée destinée à défendre l’influence des États-Unis dans une région dont le dynamisme nourrit l’espoir de nouveaux débouchés pour les produits américains. « En regardant l’Inde aujourd’hui, les États-Unis voient une opportunité pour vendre leurs exportations dans l’un des marchés se développant le plus vite au monde », a-t-il déclaré, en annonçant « une vingtaine d’accords totalisant plus de 10 milliards de dollars. » Boeing a signé un accord préliminaire de 4 milliards avec l’armée indienne pour vendre 10 avions de transport C-17 Globemaster, qui devrait susciter 22 160 emplois. Le géant de l’aéronautique a aussi conclu un accord avec la compagnie SpiceJet de 7,7 milliards de dollars pour livrer 30 avions 737. General Electric a, par ailleurs, été sélectionné par l’Inde pour fournir des moteurs d’avions de combat, avec 4 440 emplois à la clé. Barack Obama a également demandé à l’Inde d’assouplir ses barrières pour le commerce et l’investissement, des géants comme Wal-Mart attendant avec impatience la pleine libéralisation du secteur du commerce de détail aux étrangers²⁵.

Les différents niveaux d’intégration par le marché

Même s’il existe un très grand nombre d’initiatives d’intégration régionale²⁶, l’Union européenne est de loin la zone la plus intégrée du globe et son élargissement aux pays d’Europe centrale et orientale (PECO) est toujours en cours. En déplaçant les frontières économiques, la mondialisation et la formation de zones « intégrées » donnent plus d’importance aux critères économiques. Néanmoins, ils ne sont pas les seuls à expliquer la constitution de blocs commerciaux multinationaux (voir tableau 1.1).

Tableau 1.1 : Les facteurs à l’origine de la constitution des blocs commerciaux

Les facteurs économiques	Les facteurs culturels
Recherche d’un marché potentiel élargi, économies d’échelle, stimulation du développement économique interne pour les produits de la zone, bénéfices consommateurs liés à la suppression ou à la baisse des tarifs internes à la zone et à la diversification de l’offre, meilleure productivité des facteurs de production qui peuvent circuler librement vers les zones les plus productives.	La conscience de la similarité culturelle mesurée par le partage de valeurs fondamentales communes, notamment politiques (la démocratie), religieuses (comme le long héritage de la chrétienté en Europe) et spirituelles (humanisme européen), ainsi que par le multilinguisme permettant les échanges en plusieurs langues (tous les Européens éduqués peuvent travailler dans au moins deux ou trois langues)
Les facteurs naturels	Les facteurs politiques
La proximité géographique, bien qu’elle ne soit pas impérative, facilite la mise en œuvre d’un marché intérieur élargi (systèmes de communication couvrant la région, gestion des ressources et contraintes naturelles communes).	Des aspirations et une compatibilité politiques nécessaires à la délégation de certaines prérogatives de la souveraineté.

La recomposition des espaces dans une économie-monde

Il est important de bien distinguer les différents niveaux d'intégration par le marché qui définissent les règles des échanges internationaux entre pays de la zone, d'une part, et entre ces pays et le reste du monde, d'autre part. Ces blocs commerciaux s'appuient sur des accords parfois anciens qui s'élargissent comme en Europe entre la Communauté économique européenne (CEE, 1957) et l'Union européenne (UE, 1994). D'autres s'appuient sur des accords plus récents, comme en Amérique, avec l'accord de libre-échange nord-américain au nord (ALENA, 1994) ou avec le marché commun du cône sud (MERCOSUR, 1991). Certains sont plus actifs que d'autres, qui peinent à se concrétiser. En pratique, l'entreprise distingue par ordre croissant d'intégration économique, et *in fine* politique :

- la zone de libre-échange (ZLE) : suppression progressive des barrières tarifaires et non tarifaires aux échanges entre pays de la zone ;
- l'union douanière (UD) : zone de libre-échange plus définition de tarifs communs aux frontières de la zone vis-à-vis des pays extérieurs ;
- le marché commun (MC) : union douanière plus harmonisation des règles gouvernant le fonctionnement des entreprises (règles comptables, fiscales, sociales, formations, éducation...)
- l'union économique (UE) : marché commun plus intégration de fonctions traditionnellement régaliennes comme la monnaie, la défense et la diplomatie.

Les frontières de ces espaces évoluent dans une dynamique apparemment contradictoire de désintégrations et d'intégrations régionales avec, dès les années 1990, à l'intérieur des États, l'exacerbation du régionalisme, et, entre les États, la tendance au regroupement régional²⁷. L'accélération de la mondialisation s'est accompagnée de celle des associations régionales sur tous les continents. Malgré leur apparente contradiction, le développement du régionalisme et celui du multilatéralisme économique (qui s'exprime par la participation des États aux grandes organisations internationales comme l'OMC, l'Organisation de coopération et de développement économique [OCDE], la Banque mondiale, l'Organisation internationale du travail [OIT], le Fonds monétaire international [FMI], etc.) apparaissent moins substituables ou complémentaires qu'interdépendants : par exemple, la politique agricole commune (PAC) en Europe se renégocie aujourd'hui en fonction des calendriers de l'OMC. Ainsi, dans une perspective de mondialisation, la constitution d'espaces économiques fondés sur la coopération économique régionale accélère plus qu'elle n'entrave la libéralisation des échanges internationaux.

2.3 La nécessaire rénovation des institutions internationales et la gouvernance mondiale

La nouvelle gouvernance mondiale vise à « décrire l'acceptation d'un monde multipolaire plus que bipolaire auquel s'ajoute la reconnaissance du pouvoir des grands États dits émergents (Chine, Inde, Brésil, etc.)²⁸ ». Cette reconnaissance touche plusieurs institutions internationales, notamment celles héritées de Bretton Woods (1944) comme le FMI ou la Banque mondiale qui fournissent conseils économiques, assistance technique et prêts pour le développement économique des pays et la réduction de la pauvreté. Leur rôle est majeur et leurs effets sont souvent critiqués²⁹ dans les domaines du développement économique

mondial, des pays et des entreprises. **Les objectifs de ces réformes nécessaires mais difficiles touchent au renforcement de la légitimité, de la performance et de la coordination des institutions.** Sont ainsi concernés le G8, remplacé par le G20, le FMI, la Banque mondiale et la réforme du Conseil de sécurité des Nations unies.

Malgré de récentes avancées, la gouvernance mondiale reste bien en deçà des besoins d'action collective face aux problèmes de changement climatique, aux crises alimentaires régulières, à l'augmentation de la pauvreté et à l'instabilité financière permanente. On peut même voir dans ces institutions des outils clés de la domination du capitalisme occidental sur les pays pauvres. Et dans le cas spécifique de l'Union européenne, la crise de l'euro fin 2011 montre l'acuité de l'absence de politiques monétaire et économique communes, soulevant avec force la nécessité de faire évoluer les institutions européennes. Dans tous les cas, les structures de gouvernance sont désormais contraintes de combiner des gages de légitimité et d'efficacité pour être porteuses de réponses aux problèmes du monde. Un lent travail de négociation permanente (sur les voies de résolution des problèmes mondiaux) se poursuivra sur la base d'un patient travail de maillage de différents modes de coopération³⁰.

3. Un cadre juridique hétérogène

Très lié à l'environnement culturel et politique, l'environnement juridique des marchés étrangers est complexe car il se présente d'emblée comme hétérogène et en mutation. Ces deux tendances sont particulièrement caractéristiques et soulignent la situation actuelle et les évolutions en cours en matière de cadre juridique international privé.

3.1 Le cadre juridique pour l'entreprise internationale

La diversité de la loi est liée à la superposition de plusieurs sources de droits qui touchent plus ou moins directement l'activité des sociétés à l'étranger. Le droit international public (qui existe avec une Cour de justice supranationale à La Haye) règle des rapports entre les États et n'influe qu'indirectement sur l'entreprise (par exemple, un conflit entre l'Espagne et la France sur la définition des zones de pêche). Le droit international privé, qui règle les conflits de loi, de juridiction, le statut des étrangers et le droit de la nationalité, dépend en revanche de chaque pays. S'y ajoutent le droit des regroupements régionaux (par exemple le droit communautaire en Europe) et les obligations résultant de la participation des pays aux grandes institutions internationales (par exemple l'OMC).

Mais la diversité de la loi trouve aussi son fondement dans le long passé du droit qui obéit dans le présent à des traditions culturelles différentes. Il est essentiel de savoir lire « les histoires du droit » qui montrent que la majeure partie de l'humanité ne partage pas la vision occidentale du droit et de sa sanction³¹. Recourir aux avocats et aux juges est aussi naturel pour un Américain que cela paraît curieux à un Japonais ; le monde musulman accole, même si c'est à des degrés divers selon les pays, le droit à la religion avec autant de vigueur que le monde occidental l'en a finalement écarté.

On trouve ainsi les familles juridiques romano-germanique, de *common law*, liées à la religion (droit islamique, droit hindou), propres à l'Asie et à l'Extrême-Orient (droit chinois,

droit japonais), des droits africains, du droit russe et les systèmes de droit inclassables (droit scandinave, droit hybride d'Israël)³². Finalement, on peut retenir cinq grands systèmes juridiques qui coexistent aujourd'hui dans le monde (voir tableau 1.2) et définissent les barrières juridiques transsystémiques.

Tableau 1.2 : Les grands systèmes juridiques mondiaux

Les grands systèmes juridiques mondiaux	
La tradition du droit civil	Tradition juridique romano-germanique (<i>civil law</i> ou <i>code law</i>) qui prévaut pour 60 % de la population mondiale : en Europe latine et dans les pays dont l'histoire les a reliés aux empires espagnols, italiens, portugais et français, et en Europe du Nord d'influence germanique (Suisse, Allemagne, Autriche, Pays-Bas, Scandinavie), et dans d'autres pays encore comme la Grèce, le Brésil ou la Turquie. Le code civil est à la base de toutes les autres lois qui complètent ses articles ou y font exception. Les codes sont caractérisés par un fort niveau d'abstraction qui permet au juge d'interpréter toutes les situations concrètes.
La tradition de common law	Tradition anglo-irlandaise du droit non écrit de <i>common law</i> (qui influence plus de 30 % de la population mondiale dont les États-Unis et le Canada, et les anciennes colonies anglaises avec les mélanges des droits liés aux civilisations antérieures comme en Inde, au Pakistan, en Malaisie, au Nigeria, en Australie ou en Nouvelle-Zélande). L'interprétation de ce que la loi signifie pour un sujet donné est influencée par les décisions précédentes des cours et par l'usage et les habitudes : c'est « la loi faite par le juge ». Ainsi pour comprendre la loi d'un pays de <i>common law</i> est-il avant tout nécessaire d'étudier en détail la jurisprudence des décisions précédentes dans des circonstances similaires.
La tradition du droit islamique	Elle est régie par la religion musulmane et s'applique à plus de 20 % de la population mondiale. La charia (« la voie à suivre ») trouve sa source principale dans le livre saint, le Coran, et vise à réglementer tous les aspects de la société et de la vie de ses membres dans le cadre des impératifs moraux et religieux. Son application est stricte par exemple en Arabie Saoudite ou en Iran (au-delà de leurs différences entre l'islam wahhabite et l'islam chiite), mélangée à d'autres traditions juridiques en fonction de l'histoire, comme au Sénégal par exemple où se panachent trois systèmes juridiques selon les domaines du droit : <i>civil law</i> , droit islamique et droit coutumier.
Le droit coutumier	Ensemble des us et coutumes liés à l'identité culturelle d'origine d'une société humaine, souvent ethnique ou religieuse, et qui ont avec le temps acquis « force de loi ». Le droit coutumier est présent dans un grand nombre de pays de droit mixte et la justice est rendue de bien des façons, suivant les traditions locales.
Les systèmes mixtes	Ils comprennent plusieurs structures juridiques en concurrence ou en interaction, dans les sociétés multiculturelles et multireligieuses et dans certaines économies en transition (droits des anciens pays communistes). Par exemple, les systèmes juridiques de nombreux pays d'Afrique et du Moyen-Orient sont fortement influencés par la tradition du droit civil, mais dans les domaines qui touchent à la personne, à la famille, aux droits de propriété, ils se conforment plutôt à la tradition islamique. Certains pays appliquent aussi un mélange des traditions de <i>common law</i> et de droit civil : c'est le cas du Japon (avec parfois pénétration américaine), de l'Afrique du Sud, d'Israël ou des Philippines.