

# **Stratégies d'internationalisation**

## **INTRODUCTION**

### **I- Stratégie d'internationalisation**

#### **1- Définition Stratégie d'internationalisation**

#### **2- Les formules ou stratégies d'internationalisation**

**1. L'exportation**

**2. Les multinationales**

**3. Les filières à l'étranger**

**3. Les filières à l'étranger**

**4. La stratégie transnationale**

**5. L'acquisition d'une entreprise à l'étranger**

**6. La licence**

**7. La franchise**

**8. La joint-venture**

#### **3- Les enjeux d'une stratégie d'internationalisation**

#### **4- Les différentes Stratégies d'internationalisation**

**II- La dimension organisationnelle de l'internationalisation : Acteurs et leurs défis**

## **CONCLUSION**

## INTRODUCTION

Les entreprises doivent toujours être dans une dynamique de croissance, de développement et d'expansion. Et l'une des manières d'atteindre cet objectif est d'internationaliser son activité. Les stratégies d'internationalisation permettent à l'entreprise d'accroître son chiffre d'affaires en exportant son activité à l'international. Il s'agit, en effet, d'ouvrir de nouvelles opportunités et de trouver de nouveaux débouchés commerciaux. L'internationalisation, dans toutes ses formes, a été encouragée et développée à l'aide de la mondialisation. Et de nos jours, toutes les entreprises ont la possibilité de franchir les frontières nationales à la recherche de nouvelles opportunités.

Déployer ses activités par-delà les frontières de son marché domestique, tel est le cœur d'une stratégie d'internationalisation. Cette démarche stratégique de croissance permet à une entreprise de s'étendre géographiquement, en quête de nouvelles opportunités commerciales et d'une réponse adaptée aux besoins spécifiques des clients à l'international.

L'internationalisation peut se traduire par différentes approches, qu'il s'agisse de l'établissement d'unités de production à l'étranger, de la conquête de plusieurs marchés nationaux, ou de l'instauration de partenariats avec des entités locales.

Il est crucial de ne pas confondre internationalisation et mondialisation. Si la mondialisation désigne une intégration et une interdépendance à l'échelle planétaire des économies et des sociétés, l'internationalisation représente une démarche stratégique délibérée de l'entreprise, influencée par ses objectifs, ses ressources disponibles, ses compétences, et son environnement immédiat.

S'aventurer sur des marchés étrangers exige une adaptabilité aux diverses particularités, qu'elles soient d'ordre culturel, réglementaire, concurrentiel, ou encore technologique.

Les motivations derrière l'internationalisation sont multiples, permettant notamment à l'entreprise de :

- Diversifier ses sources de revenus, minimisant ainsi la dépendance envers un unique marché.
- Accroître sa compétitivité et sa rentabilité grâce aux économies d'échelle réalisées.
- Se démarquer en innovant, par l'acquisition de nouvelles technologies et de savoir-faire étrangers.
- Améliorer son image de marque et gagner en notoriété sur la scène internationale.
- Être en mesure d'anticiper et de répondre aux changements du marché et aux nouvelles demandes des consommateurs.

Cependant, s'étendre au-delà des frontières nationales présente également son lot de défis et de risques pour les entreprises, y compris :

- L'engagement de ressources financières, humaines et matérielles considérables.
- L'affrontement d'une concurrence accrue et variée.
- La maîtrise de la complexité et de l'incertitude des marchés étrangers.
- La coordination et le contrôle à distance de ses opérations et de ses filiales.
- La conformité aux normes et aux réglementations des pays hôtes.

Pour couronner de succès son internationalisation, l'entreprise se doit de concocter et d'appliquer une stratégie sur mesure, alignée avec ses capacités, ses ambitions, et les spécificités des marchés cibles.

L'internationalisation représente une démarche stratégique essentielle pour les entreprises cherchant à étendre leur portée au-delà des frontières nationales. Ce processus nécessite une planification minutieuse et une compréhension approfondie des marchés internationaux. Pour réussir, une entreprise doit identifier les pays cibles en fonction de leur potentiel de marché, de la stabilité politique et économique, ainsi que de la compatibilité culturelle. Une fois ces marchés identifiés, il est crucial de développer une stratégie sur mesure qui peut inclure l'adaptation des produits aux goûts locaux, la conformité aux réglementations internationales, et la mise en place d'une logistique et d'un support local. Les entreprises doivent également évaluer les modes d'entrée les plus appropriés, tels que les exportations directes, les licences, les franchisages, ou la création de filiales à l'étranger, en tenant compte des risques et des avantages associés à chaque option.

Dans un monde globalisé, les entreprises sont de plus en plus souvent en contact avec des marchés internationaux. Le management interculturel devient alors un atout stratégique pour comprendre les attentes des clients étrangers, adapter les produits et services aux spécificités locales, et établir des relations d'affaires durables à l'international.

## **I- Stratégie d'internationalisation**

### **1- Définition Stratégie d'internationalisation**

La stratégie d'internationalisation de l'entreprise est déterminante dans la vision des entrepreneurs, dirigeants et actionnaires. L'internationalisation, c'est l'un des leviers principaux pour assurer la croissance, la pérennité, l'accès aux marchés et consommateurs. Cette stratégie internationale peut en outre permettre de diminuer ou de répartir les risques, de rester concurrentiels, de capter des technologies, du capital financier et humain.

Mettre en place une stratégie d'internationalisation c'est appréhender les opportunités, les enjeux, les risques de projets d'expansion.

La stratégie d'internationalisation est une approche par laquelle une entreprise se projette en dehors de son marché domestique pour vendre les biens ou services ou bien établir une présence internationale directe ou indirecte ?

Ils dépendent bien entendu des objectifs et des vecteurs qui seront choisis pour s'internationaliser. Dans tous les cas, la démarche d'internationalisation ne s'improvise pas. Le rythme de l'internationalisation est un composant important de la stratégie d'internationalisation. Il est possible de privilégier une internationalisation progressive à un mode de développement commercial agressif.

**Le processus d'internationalisation :**

- Diagnostiquer la capacité d'internationalisation (Interne/externe)
- Analyser la motivation et préparation du Management et des équipes à s'internationaliser
- Évaluer l'adéquation des produits aux marchés internationaux
- Filtrer les pays pour identifier des marchés cibles attrayants et les potentiels
- Évaluer les opportunités marchées, la demande pour le(s) produit(s) ou service(s) sur les marchés cibles visés
- Choisissez des partenaires commerciaux ou technologiques qualifiés
- Préparer les plans de déploiement (Budget, Feuilles de routes...)
- Définir le rythme

Dans la section suivante, nous explorerons les différentes formes et modalités d'internationalisation disponibles.

## **2- Les formules ou stratégies d'internationalisation**

L'expansion mondiale en tant qu'entreprise n'a pas une approche unique. Selon votre activité et vos objectifs, vous aurez le choix entre 8 stratégies d'internationalisation.

### **1. L'exportation**

Identifiée comme la plus utilisée, cette stratégie se concentre sur l'exportation de produits et de services vers des marchés étrangers. Vous conservez les sièges de production dans le pays ou la région d'origine. Cela signifie que vous n'avez pas besoin d'investir dans du personnel et des installations à l'étranger.

Cependant, cette stratégie d'internationalisation nécessite de trouver des distributeurs locaux sérieux, cohérents avec votre image de marque. Vous devez aussi gérer la logistique mondiale et vous conformer aux réglementations du commerce extérieur de différents pays.

La stratégie d'exportation est souvent suivie par de petites entreprises locales qui cherchent à exporter des ressources vers des marchés étrangers. Le vin en est un bon exemple !

Cela peut être aussi une stratégie de départ, qui vous permet de tester l'accueil de vos biens ou services sur de nouveaux marchés. Et si le succès est au rendez-vous, vous pouvez évoluer vers une autre méthode, plus lucrative.

## **2. Les multinationales**

La stratégie de multinationales vise à établir une présence sur un marché étranger et adapter les produits au marché local. Vous gardez le siège social dans le pays d'origine et créez des succursales dans les régions à conquérir, avec des directions dédiées.

Vous repositionnez votre stratégie marketing pour vous adresser à ce nouveau public. Le tout, en tenant compte des coutumes, des traditions et des traits culturels de ce marché.

Ces ajustements sont souvent coûteux et peuvent entraîner une prise de risque financier. Cependant, elle a aussi plus de chance de fonctionner.

Cette stratégie d'internationalisation est largement utilisée par les entreprises du secteur alimentaire et des boissons. Par exemple, Nestlé adopte une approche marketing et commerciale différente sur chacun de ses marchés et adapte ses produits aux goûts locaux (ainsi que le nom de ses marques).

## **3. Les filières à l'étranger**

Avec une stratégie de filières, vous traitez le monde comme un seul marché. C'est la méthode optimale pour réaliser des économies d'échelle, accroître votre notoriété et générer plus de revenus.

Vous disposez d'un bureau central dans le pays d'origine, tout en établissant des centres d'opérations sur les marchés étrangers.

Même si les produits et services sont homogénéisés, de petits changements peuvent être nécessaires. Par exemple, McDonald's ou Burger King peuvent modifier, ajouter ou supprimer certains burgers pour répondre aux besoins des marchés locaux.

La stratégie d'export et des filières peuvent paraître similaires, mais il existe une différence : avec la première, vous maintenez une politique nationale et l'adaptez aux marchés internationaux, tandis que la seconde implique de traiter chaque marché étranger différemment en adaptant (parfois légèrement) les produits ou services.

## **4. La stratégie transnationale**

La stratégie transnationale est une combinaison des stratégies multinationales et de filières. Les entreprises transnationales fonctionnent avec un bureau central (dans le pays d'origine) qui coordonne les filiales locales sur les marchés internationaux.

Cette structure organisationnelle signifie qu'il existe une marque et un centre d'opérations uniques. Celui-ci détermine la prise de décision globale et la gestion de la chaîne d'approvisionnement, ce qui permet de réaliser des économies d'échelle.

Vous vendez le même produit ou service (sans modification aucune) dans plusieurs pays, avec une différence dans leur commercialisation selon la région. Un exemple de marque utilisant cette stratégie transnationale est la boisson gazeuse, Coca-Cola !

La marque est la même partout dans le monde. Le logo, l'approche marketing, le goût et la formule sont similaires. Seule la langue sur l'emballage change.

### **5. L'acquisition d'une entreprise à l'étranger**

Une autre stratégie d'internationalisation est l'acquisition partielle ou totale d'une entreprise qui opère déjà à l'étranger. Malgré les coûts élevés, cette alternative peut vous aider à réduire les risques liés à l'entrée dans un nouveau pays.

Vous vous appuyez sur les compétences et le savoir-faire de l'entreprise existante. Par ailleurs, si son activité est positive, vous récoltez immédiatement les bénéfices de ce rachat. Ce qui vous laisse le temps d'appréhender ce nouveau marché pour y développer une stratégie de croissance.

### **6. La licence**

La licence est un accord international entre deux ou plusieurs parties. Elles conviennent que le licencié, moyennant le paiement de redevances, peut utiliser la ressource du propriétaire pendant une période déterminée.

Dans cette stratégie, l'internationalisation se fait avec l'aide d'une entreprise étrangère. Vous profitez de leur image pour vous établir sur le nouveau marché.

Le principal inconvénient est que l'entreprise étrangère ne fait pas partie de la société mère. Il y a donc un risque qu'elle devienne concurrente si le contrat de licence arrive à échéance.

### **7. La franchise**

Dans la franchise (ou affiliation commerciale), vous trouvez un affilié (franchisé), devant vous payer une redevance. Le franchisé est autorisé à vendre vos produits ou services et à utiliser votre système commercial.

Les entreprises qui choisissent la franchise comme stratégie d'internationalisation doivent s'assurer que l'affilié respecte ses normes de qualité, de prix et de publicité.

### **8. La joint-venture**

Une joint-venture est une association entre deux ou plusieurs entreprises pour une période donnée, avec un objectif commun. Les partenaires partagent le capital, la gestion, les profits ou les pertes, ainsi que le savoir-faire.

Cette stratégie d'internationalisation s'avère pertinente si vous disposez du soutien d'un partenaire qui connaît déjà le marché étranger.

### **3- Les enjeux d'une stratégie d'internationalisation**

Il existe une multitude de raisons diverses qui conduisent à s'internationaliser.

- Croissance et conquête de marchés en dehors des frontières. Chiffre d'Affaires et Profitabilité.
- Répondre à une demande et besoin marché
- Acquérir une taille critique – Stratégie d'échelle – Accès aux grands comptes, capacités financières, légitimité et crédibilité.
- Stratégies concurrentielles, occuper le terrain, neutraliser la concurrence.
- Répartition des risques géographiques, saisonnalité des marchés.
- Acquérir technologie et Savoir-Faire. Développer partenariats et alliances
- Accès aux fonds d'investissement – Lever des fonds auprès d'investisseurs étrangers.
- Attirer des talents Innover
- Renforcer la visibilité de l'entreprise sur son ou ses marchés.

#### **3-1 Les motifs de l'internationalisation**

Une volonté de croissance, d'améliorer la profitabilité. Les moteurs sont également quelquefois une réaction défensive, face à la pression concurrentielle ou les tendances du marché, qui exigent de pivoter géographiquement. La culture du risque joue également un rôle clef dans la démarche de projection à l'international.

#### **3-2 Les moteurs de l'internationalisation**

Le moteur principal de l'internationalisation est souvent économique. Trouver des relais de croissance et de profitabilité, réaliser des économies d'échelle, ou améliorer les Retours sur Investissements. L'internationalisation permet également de mitiger les risques et de diversifier ses clientèles.

### **4- Les 5 différentes Stratégies d'internationalisation**

La stratégie de Conquête d'un marché : Pour capter un potentiel, une demande, une opportunité sur un ou des marchés identifiés

La Stratégie d'Echelle : Atteindre une taille critique permettant d'optimiser ses opérations et acquérir un leadership

La Stratégie des Ressources et Compétences : Accéder à des ressources, technologies, savoir-faire, et capacités d'autres géographies

La Stratégie de Diversification : Répartir les risques, élargir son champ d'action

La Stratégie d'Alliance : Combiner ses forces avec des acteurs présents sur d'autres géographies

En fonction de cette stratégie, on définit les modes d'entrée sur les marchés.

### **Les modes d'entrée sur les marchés :**

Une fois les pays ciblés, différentes options d'entrée sur le marché sont ouvertes. Les facteurs de choix sont internes ou endogènes. Ils dépendent des objectifs visés, de ses ressources et compétences disponibles, et de facteurs externes ou exogènes relatifs aux conditions environnementales du pays cible.

- Exportation directe
- Bureau, Filiale, Succursale, Joint-Venture
- Réseau de Partenaires ; Distributeurs, Importateurs,
- Franchises
- Stratégie Born Global : ventes Online, Centralisation, Déploiement multi pays
- Vente de licences ou brevets.
- Croissance externe opportuniste via l'acquisition d'un acteur local.

La manière dont on décide de s'internationaliser n'est pas forcément évidente à première vue et doit bien être réfléchi. Il faut mesurer les avantages et les inconvénients. Une logique d'export sera par exemple préférée si la firme a trouvé des distributeurs locaux fiables, et si elle ne souhaite pas investir dans de la main-d'œuvre et des installations locales. S'adapter au marché local peut être coûteux et risqué financièrement, mais cela a aussi plus de chances de fonctionner à terme. Le fait est qu'il est possible d'expérimenter une méthode, puis de bifurquer sur une autre après quelques années, au vu des résultats obtenus ou de la situation financière de l'entreprise notamment.

### **Les avantages de l'internationalisation**

- Le principal avantage porte sur le fait de saisir les opportunités sur le marché international.
- La réduction des risques représente un avantage considérable. En effet, en optant pour l'internationalisation, vous réduisez la dépendance de votre business vis-à-vis de votre marché local.
- L'apprentissage et le développement de la connaissance.
- L'internationalisation vous offrira un avantage en matière de Branding et de notoriété.

## **Les inconvénients de l'internationalisation**

- L'une des principales difficultés relatives à l'internationalisation est liée à la compétitivité. Dans ce sens, il est possible que vous ayez des difficultés à obtenir des avantages concurrentiels dans les pays étrangers
- Vous devriez vous adapter rapidement à de nouvelles données d'un marché que vous ne connaissez pas.
- Un autre inconvénient de l'internationalisation est relatif aux risques liés au change de la monnaie et à la stabilité politique et économique du pays choisi.
- Finalement, nous citons les différences culturelles, logistiques et fiscales comme limites ou sources de difficulté pour les entreprises voulant opter pour l'internationalisation.

## **Exemple d'internationalisation dans les SaaS**

Le monde des SaaS (Software as a Service), ces logiciels hébergés dans le cloud pour une accessibilité universelle via internet, s'avère être un terrain fertile pour les ambitions d'internationalisation. Avec leurs avantages indéniables comme la baisse significative des coûts, leur simplicité d'usage, leur flexibilité et leur niveau de sécurité élevé, les SaaS se positionnent comme des candidats de choix pour une expansion à l'international. Cette flexibilité leur permet de se mouler aisément aux nécessités et préférences d'une clientèle globale sans le fardeau d'investissements en infrastructures physiques. Examinons de plus près certains exemples éloquentes d'entreprises SaaS qui ont brillamment réussi leur déploiement international.

### **L'exemple d'HubSpot**

Prenez HubSpot, par exemple, née en 2006 outre-Atlantique, offrant des solutions de marketing, de vente, et de service client. Cette plateforme a su connaître une ascension fulgurante grâce à son modèle innovant et à sa stratégie centrée sur le contenu. En 2010, souhaitant s'exporter à l'international, HubSpot inaugure ses bureaux à Dublin, en Irlande, jetant ainsi les bases d'une expansion qui la mènera à s'établir dans plus de 20 pays, parmi lesquels figurent le Royaume-Uni, l'Allemagne, le Japon, ou encore l'Australie. HubSpot a suivi une démarche ciblée, adaptant à la fois son offre et ses stratégies de marketing aux particularités de chaque marché. L'entreprise a également parié sur la formation et la certification de son réseau de partenaires locaux, renforçant ainsi sa présence et sa légitimité sur chaque nouveau marché. Aujourd'hui, HubSpot se félicite de compter plus de 200 000 clients répartis dans plus de 135 pays, générant ainsi plus de la moitié de son chiffre d'affaires depuis l'international.

### **L'exemple de Slack**

Un autre cas d'étude est Slack, cette plateforme de communication conçue pour améliorer la collaboration des équipes. Slack, lancée en 2013 aux États-Unis, s'est rapidement distinguée par sa convivialité, sa facilité d'utilisation et sa richesse fonctionnelle.

En prenant la décision stratégique de s'ouvrir à l'international en 2017 avec l'ouverture d'un bureau à Londres, Slack a depuis renforcé sa présence internationale avec des implantations dans plus de 10 pays, dont la France, l'Allemagne, le Japon et l'Inde. Slack a su allier standardisation, optimisation, et personnalisation de son offre. Elle a entrepris de localiser son produit en plus de 10 langues, en prenant soin de respecter les particularités culturelles et réglementaires de chaque région. Slack a également optimisé son infrastructure et sa performance grâce à des services cloud locaux. Enfin, l'entreprise a su personnaliser son approche marketing et son support client, en s'appuyant sur des équipes multilingues et des contenus adaptés à chaque marché. Aujourd'hui, Slack revendique plus de 12 millions d'utilisateurs actifs quotidiennement, répartis dans plus de 150 pays.

## **II-La dimension organisationnelle de l'internationalisation : Acteurs et leurs défis**

Si l'affirmation de la mondialisation des échanges apparaît aujourd'hui comme un lieu commun et qu'il semble du même fait pertinent et nécessaire, pour tout dirigeant d'entreprise, de penser et de concevoir sa stratégie de développement en questionnant la dimension internationale, on peut supposer que l'engagement à l'international de l'entreprise n'est pas sans influence sur sa structure organisationnelle.

Si une telle réflexion intéresse au premier chef les dirigeants d'entreprise, on peut toutefois noter que très fréquemment le questionnement de la structure organisationnelle, s'agissant du processus d'internationalisation, se réduit au problème de la mise en place ou non d'une structure spécifique dédiée à cet effet. Sans intérêt, remarquons néanmoins qu'un tel questionnement reste limité dans la mesure où il occulte toute une partie de la réflexion menée sur les incidences de ces structurations organisationnelles sur les pratiques sociales internes des entreprises. Or, une telle réflexion nous semble beaucoup plus riche pour un dirigeant dans la mesure où il s'agit non seulement de savoir quelle structure organisationnelle performante mettre en œuvre, mais aussi de questionner les caractérisations des logiques sociales en œuvre au sein de l'entreprise.

A l'heure de la mondialisation, les entreprises sont de plus en plus amenées à s'implanter à l'étranger, ce qui entraîne entre autre la mobilité géographique des cadres et déclenche d'importants problèmes d'ordre culturel. Ainsi nous assistons au développement d'entreprises multiculturelles dont la gestion diffère totalement de celle des entreprises traditionnelles. Il semble que l'adaptation soit la condition principale de la réussite lorsque sont en jeu culture, management et mondialisation.

Les techniques de management ont beaucoup évolué depuis vingt ans en raison de l'accroissement de complexité dû à l'internationalisation et à la surabondance d'informations. Après une période durant laquelle il a été beaucoup question de la libération des forces intérieures selon un modèle humaniste, la tendance actuelle est de stimuler, accompagner le développement des collaborateurs, convaincre, écouter, communiquer et partager l'information afin de former un consensus, de développer sa confiance en soi et en les autres, bref, donner une « dimension coach » au management selon un modèle systémique. Le manager nouveau doit en outre savoir détecter les signaux faibles, faire preuve d'intuition, d'esprit de synthèse, d'une plus grande capacité inductive, donc, en fin de compte, savoir discerner l'essentiel au sein d'un ensemble confus selon un modèle cognitiviste. Il baigne en général dans une organisation moderne, matricielle, verticalisée, et a donc à la fois le sens de l'humain et de l'organisation. **Le manager global**, quant à lui, rencontre des problèmes spécifiques induits par les différences culturelles.

Pour un manager issu d'une culture appréciant le contrôle, un Français par exemple, accorder une grande autonomie est un déchirement, mais celui qui ne sait pas lâcher prise sera rapidement débordé, et c'est peut-être une des raisons pour lesquelles les managers de cultures anglo-saxonnes égalitaires réussissent plus naturellement dans les fonctions internationales. Cependant, si les employés des pays individualistes se réjouissent de la latitude qui leur est accordée, ceux des pays collectivistes ont beaucoup de difficulté à exercer leurs fonctions de façon totalement autonome.

Le management des processus porte sur ce qui doit être accompli pour que l'équipe fonctionne sur un plan humain, c'est-à-dire informer, motiver, gérer les compétences, faire respecter les règles, récompenser, et punir, tout en assurant la cohésion du groupe. Créer un sentiment d'appartenance dans un environnement multiculturel est soit immédiat soit très difficile : les individualistes croient pouvoir s'en passer, tandis que les collectivistes sont déjà engagés dans d'autres groupes et redoutent un conflit de loyauté. Malgré ces apparentes contradictions, le niveau de maturité des équipes est souvent très élevé dans l'environnement international, ce qui est source de grandes satisfactions pour les managers.

Le management de la stratégie est le principal enjeu. Le manager global doit avoir une vision, des objectifs intermédiaires, mettre en place l'organisation qui en découle, communiquer ces éléments et y entraîner l'équipe en tenant compte des contraintes internes et externes. Les entreprises globales ne fournissent pas toujours les éléments permettant de construire une vision, car bien souvent les cibles sont à très court terme et les postes de haut niveau tournent rapidement. Les managers globaux qui ont pour supérieur une « étoile filante » n'ont alors d'autre choix que de conquérir une plus grande autonomie et décider de l'organisation la mieux adaptée compte tenu des missions et des différences culturelles lorsque les équipes sont dispersées.

Dans l'environnement multiculturel, **le manager global** doit adopter un double regard. Le premier regard s'attarde sur les aspects familiers de la situation : atteindre des objectifs, financiers, humains, en termes de qualité ou de quantité, organiser, décider et entreprendre chaque fois que c'est nécessaire. Ce regard est différent pour chacun, puisque le style de management dépend de la personnalité, de la culture et du désir du groupe d'appartenance. Il est à la source de la décision et de l'action et s'acquiert par la formation au management.

Le second regard, un regard « méta », diraient les coaches, doit s'écarter de la scène pour embrasser la situation dans sa totalité, selon un angle de vision différent. Il traque l'inhabituel, l'insolite et suscite l'interrogation suivante : « Qu'est-ce qui se joue donc là ? »

A l'ère de la mondialisation et des nouvelles technologies de l'information et de la communication, les personnes circulent aussi facilement que les biens. Dans la sphère professionnelle, un enjeu majeur face à cette ultra-mobilité : faciliter l'intégration du talent dans une entreprise, quelle que soit sa nationalité.

**Le management interculturel** s'impose comme une évidence, dans des contextes variables :

- Un nouveau collaborateur de nationalité étrangère entre en poste dans l'entreprise française.
- L'entreprise française travaille à distance avec des collaborateurs internationaux.
- L'employeur expatrie ses ressources, auquel cas un collaborateur français se trouve plongé dans une nouvelle culture d'entreprise.

Or le choc des cultures peut être violent. D'un pays à l'autre, les codes diffèrent dans des proportions considérables – et les malentendus peuvent s'avérer désastreux.

Au-delà de la connaissance des cultures locales, le manager peut miser sur divers autres outils pour améliorer sa gestion d'une équipe multiculturelle.

- Diversifier les moyens de communication. Pour lever les barrières de la langue, chaque collaborateur doit pouvoir s'exprimer librement via le moyen de communication qui lui semble le plus aisé – verbal ou non verbal. Le manager, bien entendu, mettra tous les moyens en œuvre pour diffuser en entreprise l'enjeu de maîtrise de plusieurs langues étrangères.
- Reconnaître les compétences de l'individu et l'individu lui-même. Plutôt que d'essayer d'effacer la différence culturelle, exploitez-la. Le collaborateur étranger a besoin de reconnaissance, et cela passe par la reconnaissance de sa culture native.
- Adopter un management « au cas par cas ». Sans entrer dans un processus trop laborieux, le manager peut veiller à adapter son discours et son comportement eu égard à la culture de son interlocuteur.

- Favoriser le lien social au sein de l'équipe. L'organisation événements de type team buildings, ou de soirées d'entreprise, permet de favoriser les relations entre collaborateurs, pour mieux intégrer les nouveaux venus.
- Toujours garder le contact et poser les bonnes questions. En interne ou à distance, le manager préserve le lien avec les collaborateurs. Pour aider un expatrié, le manager pourra s'appuyer sur un prestataire externe pour favoriser l'intégration dans le nouveau pays et l'adaptation aux codes d'entreprise applicables. Le manager peut interroger régulièrement, et de manière informelle, ses talents venus d'ailleurs.

Enfin, dans un monde globalisé, les entreprises sont de plus en plus souvent en contact avec des marchés internationaux. Le management interculturel devient alors un atout stratégique pour comprendre les attentes des clients étrangers, adapter les produits et services aux spécificités locales, et établir des relations d'affaires durables à l'international.

**Une approche éthique des affaires internationales** commence par les idées réalistes sur le pouvoir et la nature humaine. Le réalisme souligne à juste titre que les nations agissent dans leur propre intérêt et qu'elles ont raison de le faire. Mais l'approche éthique va au-delà de ces idées pour tenir compte du poids très réel de la conscience, des principes, de la responsabilité et de la modération dans la prise de décision.

Les idées sur l'équité sont très subjectives et fortement influencées par les circonstances. Dans l'étude des affaires internationales, l'équité est un outil permettant de critiquer les arrangements sociaux.

L'éthique des affaires se fonde sur l'éthique normative, selon laquelle les normes éthiques spécifiques sont défendues puis appliquées pour distinguer ce qui est bien ou mal, c'est-à-dire ce qui devrait être fait ou qui ne devrait pas être fait. Cependant, à quelques exceptions près, les éthiciens des affaires sont en général peu intéressés par la justification des principes éthiques fondamentaux. C'est pourquoi l'éthique des affaires est généralement considérée comme l'une des formes de l'éthique appliquée à un domaine concret qui examine :

- Les règles et les principes de l'éthique dans le contexte des affaires économiques et commerciales ;
- Les diverses questions morales ou éthiques qui apparaissent dans le contexte de l'activité économique des hommes ;
- Et tout devoir ou obligation pour une personne se livrant aux activités d'échange et de commerce ;

Le domaine de l'éthique des affaires a un recouvrement avec la philosophie des affaires, dont l'un des objectifs est d'identifier les finalités fondamentales d'une entreprise. Si la finalité principale d'une entreprise est de maximiser le rendement de ses actionnaires, alors on pourrait dans ce cadre considérer qu'il est contraire à l'éthique pour cette entreprise de prendre en compte les intérêts et droits de toute autre partie prenante.

Finalement, l'éthique des affaires est à la fois un mythe et une réalité pour l'entreprise.

Réalité parce qu'elle soulève des problématiques existentielles pour le développement harmonieux de l'économie et de la société. Mythe parce que son application fait appel à un concept de responsabilisation individuelle que la société moderne a depuis fort longtemps oublié et qu'elle a de tout temps eu des difficultés à faire appliquer. Pour autant, les efforts collectifs des communautés économique et politique ne sont pas à remettre en cause et doivent être renforcés, de même que les démarches individuelles des entreprises dans la constitution de chartes éthiques formalisant les principes éthiques auxquels l'entreprise adhère et qu'elle met en place dans sa gouvernance quotidienne. Considérer la conceptualisation de l'éthique dans l'entreprise comme une réalité et concevoir son application comme un mythe revient à abandonner faceaux enjeux que son non application soulève des enjeux de pérennité de l'activité économique mondiale. Son applicabilité renvoie à un problème d'éducation sociétale pour que les managers puissent, de leur propre initiative, poser les bases de son application dans leur entreprise, en les renvoyant à leurs devoirs individuels d'homme avant leur prétendu devoir de profit dans l'entreprise. **Kant conclu à cette pensée par : « Agis toujours de telle sorte que la maxime de ton action puisse être érigée en loi universelle. »**

**Ce qu'il faut retenir ;**

**En conclusion**, l'internationalisation offre un potentiel considérable pour les entreprises désireuses d'expansion. Ce processus stratégique permet d'accéder à de nouveaux marchés prometteurs, de diversifier les sources de revenus, de se distinguer de la concurrence, d'améliorer l'image de marque et de bénéficier d'économies d'échelle.

Cependant, il est crucial de reconnaître que cette démarche n'est pas sans défis. Engager des ressources importantes, affronter une concurrence accrue, maîtriser la complexité des marchés étrangers et se conformer aux réglementations locales sont autant de défis à relever.

Pour réussir dans cette aventure, une approche structurée et rigoureuse est essentielle. Cela implique de sélectionner soigneusement les marchés cibles, d'adapter l'offre aux besoins locaux, de choisir la bonne stratégie d'entrée sur le marché et de gérer efficacement les risques.