

MANAGEMENT SUP

Michel BARABEL, Olivier MEIER

Gestion internationale des ressources humaines

- ▶ Bâtir une stratégie GIRH efficace
- ▶ Organiser une mobilité internationale
- ▶ Articuler GRH globale et locale

DUNOD

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2018

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-077497-5

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

Avant-propos	V
1 L'internationalisation des firmes et ses conséquences sur la fonction ressources humaines	1
Section 1 Pourquoi s'internationaliser ?	2
Section 2 Incidences de l'internationalisation sur la fonction Ressources Humaines	28
2 La gestion internationale des ressources humaines	58
Section 1 Les rôles et enjeux de la mobilité internationale	59
Section 2 Les différentes étapes dans la gestion des expatriés	76
Section 3 Les nouvelles prérogatives de la fonction RH à l'international	143
Fiche-outils	167

3	Analyse comparative des pratiques RH selon les pays	183
Section 1	La diversité des pratiques RH : l'importance de l'interculturel	184
Section 2	Rôle de la fonction RH dans l'accompagnement des équipes interculturelles	206
	Conclusion	215
	Bibliographie	217
	Index	223

Avant-propos

La gestion internationale des ressources humaines (GIRH) peut se définir comme « l'ensemble des politiques et des instruments de GRH visant à contribuer à la performance de l'entreprise dans le contexte de son internationalisation » (Bournois, Defelix et Retour, 2000).

Elle se caractérise par sa complexité et est liée à deux facteurs (Adler, 1983) : le multiculturalisme (avec la présence de plus de deux nationalités dans l'entreprise) et la dispersion géographique (qui est censée rendre difficile le contrôle et l'harmonisation des pratiques).

La GIRH intéresse de plus en plus les spécialistes de la GRH, car elle constitue un champ de recherche à part entière :

- elle dispose tout d'abord de différentes associations académiques notamment à l'étranger (Institute of International HR, International Association of Human Resource Information Management, International Personnel Management Association...);
- certaines revues scientifiques (International Journal of Human Resource Management, Asia Pacific Journal of Human Resource...) ont décidé de se spécialiser sur cette thématique ;
- enfin, plusieurs cursus universitaires en Master 2 et Licence ont été créés dans ce domaine pour répondre à la demande des entreprises.

Pourtant, il n'existe pas à proprement parler d'ouvrages généraux en langue française centrés sur ce thème. L'objectif de ce livre est donc de

combler ce vide, en présentant une introduction à la GIRH qui couple les trois approches généralement associées à ce champ (Dowling et Welch, 2004).

- La première approche s'intéresse à la façon dont les entreprises multinationales (Dowling & Shuler, 1990) définissent leurs politiques de Gestion des ressources humaines, pour s'adapter à un contexte de forte internationalisation. Il s'agit par conséquent de décrire les principales pratiques RH à l'international.
- La deuxième approche développe une approche comparative des systèmes de GRH dans différents pays (Boxall, 1995 ; Clark, 1996 ; Brewster, Wood, Brookes & Ommeren, 2006). En particulier, il s'agit de mettre en avant les spécificités du système français en fonction de son histoire culturelle, économique, sociale et sociétale.
- Enfin, la dernière est centrée sur les conséquences de l'internationalisation en termes de management des équipes interculturelles (Laurent, 1986 ; Adler, 1997 ; Meier, 2016). Les différences de cultures nationales et les problèmes que rencontrent leurs équipes sont analysés. L'accent est mis sur les formations et les dispositifs nécessaires pour améliorer la compréhension entre les différentes nationalités et optimiser les projets collectifs.

Pour répondre à cet objectif, cet ouvrage est structuré en trois parties :

1. le contexte d'internationalisation des entreprises et ses conséquences sur la fonction RH ;
2. les pratiques de gestion internationale des ressources humaines ;
3. les spécificités du système français avec une analyse comparative (présentation des caractéristiques interculturelles des différents pays et processus d'accompagnement à prendre en compte par la fonction RH).

Chapitre

1

L'internationalisation des firmes et ses conséquences sur la fonction ressources humaines

OBJECTIFS

- Connaître les chiffres clés de la mondialisation et de l'internationalisation des multinationales françaises.
- Identifier les motivations poursuivies (relais de croissance, répartition des risques...) par une entreprise lorsqu'elle s'internationalise et son stade de maturité internationale.
- Comprendre les enjeux des entreprises internationales et les caractéristiques des relations entre société mère et ses filiales.
- Maîtriser les activités clés, les rôles, les enjeux, les parties prenantes et les spécificités d'une gestion des ressources humaines à l'international.

SOMMAIRE

SECTION 1 Pourquoi s'internationaliser ?

SECTION 2 Incidences de l'internationalisation sur la fonction Ressources Humaines

L'internationalisation des entreprises n'est pas un phénomène récent, même s'il s'est incontestablement accéléré ces dernières années. Il suffit pour s'en rendre compte de s'appuyer sur l'estimation de la CNUCED (Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement) sur les multinationales. En effet, celles-ci représenteraient aujourd'hui 95 000 entreprises dans le monde avec plus de 900 000 filiales et 82 millions de salariés (23 % du PIB mondial).

Plusieurs travaux se sont intéressés à ses causes et en particulier ceux de R. Vernon, S. Hymer, C. Kindleberger et J.H. Dunning. Il s'agit d'établir les conditions spécifiques qui rendent l'investissement direct à l'étranger plus avantageux que le recours à une autre forme de développement (exportation ou vente de brevet, par exemple).

Nous allons nous intéresser aux motivations stratégiques de l'internationalisation des firmes et aux types de stratégies et d'organisation à la disposition des entreprises pour se développer à l'étranger. Nous concluons ce premier chapitre sur l'incidence de ces changements sur la structuration et les rôles de la fonction Ressources humaines.

Section 1 **POURQUOI S'INTERNATIONALISER ?**

1 Les motivations stratégiques de l'internationalisation

En nous appuyant sur une étude réalisée auprès de cent quatre-vingts P.-D.G. de grandes entreprises entre 1995 et 2002 (Barabel et Meier, 2002), cinq principales motivations stratégiques peuvent expliquer l'internationalisation des firmes.

1.1 La recherche de nouveaux relais de croissance

La saturation des marchés dans lesquels l'entreprise évolue traditionnellement, la spécialisation de l'entreprise sur certaines activités (nombre d'acheteurs potentiels limité), la présence d'une forte concurrence dans le pays d'origine et la raréfaction des débouchés commerciaux constituent généralement des conditions propices au développement international des

entreprises (recherche de nouveaux clients sur les marchés étrangers). L'ambition d'améliorer sa position concurrentielle sur la base de paramètres économiques directs, tels que la taille du marché (volume d'activités) et le développement des ventes (chiffre d'affaires) constitue par conséquent un des moteurs de l'internationalisation des firmes. Il s'agit donc pour l'entreprise de poursuivre son expansion *via* une diversification géographique de ses activités, afin de maintenir ou d'augmenter ses parts de marché. La motivation visant, pour des raisons de survie ou de renforcement, à accéder à des marchés nouveaux ou plus étendus, est d'autant plus forte que l'entreprise doit généralement faire face à un mouvement inverse avec la présence d'une concurrence internationale sur le marché national.

EXEMPLES – Casino et Legrand

L'international représente un puissant relais de croissance pour le Groupe Casino avec une position de leader en Amérique Latine, au Brésil et en Colombie (1^{er} employeur privé) notamment. Au troisième trimestre 2017, l'international a représenté 4 118 milliards d'euros (en hausse +17,7 % contre 1,1 % en France) soit 44 % du chiffre d'affaires total du groupe.

De son côté, Legrand est présent dans le monde entier, avec des implantations dans près de 90 pays sur les 5 continents. Le groupe emploie 36 000 salariés dont 80 % à l'international (les États-Unis sont son premier marché).

(source : Rapports annuels)

EXEMPLE – Dalkia (Groupe EDF)¹

EDF a fait de l'international un important axe de son développement. En effet, le groupe entend tripler la part de son activité à l'international d'ici à 2030 en développant notamment les activités de production décarbonée, les services énergétiques, l'ingénierie et le trading. Dalkia est le fer de lance du Groupe en matière de développement des services énergétiques. Sa stratégie de développement à l'international s'intègre pleinement aux objectifs du Groupe. Les efforts sont déployés sur l'ensemble de ses secteurs d'activité : les réseaux de chaleur et de froid, les services énergétiques aux bâtiments et les services énergétiques aux industriels. Pour trouver des relais de croissance durable, Dalkia s'appuie sur le réseau existant du groupe EDF et essaye de mettre à profit les synergies existantes.

1. <https://www.dalkia.fr/fr/services-energetiques/presentation/Dalkia-International>

1.2 La répartition des risques entre les pays

Une stratégie internationale permet de répartir les risques entre les pays, en fonction de l'évolution de la conjoncture économique (croissance, ralentissement, stagnation), des variations monétaires (taux de changes flottants), des catastrophes naturelles (inondation, tremblement de terre, raz de marée, éruption volcanique), de la situation politique (instabilité, crise, conflit, terrorisme) ou du comportement des pouvoirs publics locaux (nationalisation, interférence, attitude vis-à-vis des produits importés). Elle contribue également à réduire les risques de dépendance à l'égard d'un pays *via* une diversification géographique pour l'écoulement des produits ou l'approvisionnement, lorsqu'il existe des risques de change ou de non-transfert ou que les conditions d'offre et de demande dans un pays se dégradent (nombre de concurrents, faible croissance du marché...). Elle donne aussi la possibilité de tirer avantage des déphasages en matière de cycle de vie des produits et secteurs, avec par exemple l'existence d'une compétition moins forte sur les marchés extérieurs (faible intensité concurrentielle) ou le développement de produits parvenus à maturité sur le marché national, mais en phase de croissance dans d'autres pays. L'internationalisation des entreprises est donc un moyen efficace pour permettre aux responsables de mieux répartir leurs risques politiques, économiques et financiers.




EXEMPLE – Le cas du groupe SEB

L'un des axes stratégiques du groupe SEB est le leadership géographique, qui se décline notamment par un développement sélectif dans les pays émergents. Ainsi, le groupe SEB a mis en place une gestion raisonnée des risques inhérents à son activité. Le développement international est à la fois perçu comme un moyen de mieux répartir les risques pays et comme un relais de croissances.

Comme l'indique le rapport annuel 2016, le chiffre d'affaires se répartit entre pays matures (54 % du CA) et pays émergents (46 % du CA – 37 % Europe occidentale, 23 % Chine, 13 % autres pays EMEA, 11 % Amérique du Nord, 7 % Amérique du Sud...). En fonction des années, la croissance est tirée par des zones géographiques différentes. Ainsi (cf. figure ci-dessous), au 2^e trimestre 2017, les taux de croissance les plus élevés ont été en Europe de l'Est (17,8 %), Amérique du Sud (9,6 %) et en Europe occidentale (9,5 %) avec des

taux de croissance plus élevés qu'en Chine ou en Amérique du Nord par exemple.

Tableau 1.1. – Ventes du groupe Seb (analyse comparative 2016/2017)

	Ventes en M€	1 ^{er} semestre 2016	1 ^{er} semestre 2017	Variation 2017/2016	
				Parités courantes	tcpc*
 EMEA	EMEA	1 016	1 118	+ 10,1%	+ 7,0%
	Europe occidentale	731	797	+ 9,0%	+ 4,8%
	Autres pays	285	321	+ 13,0%	+ 12,6%
 AMERIQUES	AMERIQUES	352	400	+ 13,7%	+ 7,1%
	Amérique du Nord	214	243	+ 13,3%	+ 10,9%
	Amérique du Sud	138	157	+ 14,3%	+ 1,3%
 ASIE	ASIE	796	879	+ 10,4%	+ 15,3%
	Chine	585	658	+ 12,3%	+ 20,7%
	Autres pays	211	221	+ 4,8%	+ 0,4%
	TOTAL HORS WMF	2 164	2 397	+ 10,8%	+ 10,1%
	WMF	na	544	+ 103%	
	GROUPE SEB		2 941	+ 35,9%	

*tcpc : taux de change et périmètre constants

Chiffres arrondis en M€

% calculés sur chiffres non arrondis

(Source : rapport annuel 2016 et communiqué de presse vente 2^e trimestre 2017)

1.3 La réponse à la globalisation des marchés

La motivation des firmes à s'internationaliser peut également venir de facteurs extérieurs, lorsque des acheteurs étrangers ou des clients mondiaux ont des demandes pour des produits ou des prestations nécessitant un accompagnement à l'international (relation de suivi et de proximité). C'est par exemple l'option prise par l'entreprise Valéo, équipementier automobile qui, pour rester compétitif, s'est fixé comme mission de rechercher en permanence la satisfaction du client, à travers une politique d'accompagnement de ses clients mondiaux. Ceci conduit notamment l'équipementier à inscrire dans sa stratégie de croissance la mission de développer en permanence de nouvelles installations dans un souci de proximité et de réactivité. L'internationalisation peut aussi être liée à la présence de concurrents puissants déjà sur place (situation oligopolistique), pour éviter qu'ils occupent de façon trop marquée le terrain. Elle peut aussi être un moyen de reprendre l'ascendant en misant sur des marchés nouveaux (marchés

émergents, activité spécialisée...) où la concurrence est encore peu présente et où il est encore possible d'augmenter de manière significative ses parts de marchés. Dans bien des cas, cette stratégie d'internationalisation apparaît donc davantage comme une démarche plus imposée que souhaitée, visant à répondre à la globalisation des marchés.

1.4 Le renforcement de la compétitivité de l'entreprise

L'augmentation des ventes, la recherche de taille critique, le niveau élevé des dépenses en Recherche et Développement, l'exigence d'innovation, la maîtrise des coûts de production sont autant de motivations qui conduisent les entreprises à s'internationaliser. L'internationalisation des activités peut en effet avoir une influence sur la compétitivité, en permettant à la firme d'améliorer sa rentabilité grâce aux délocalisations (recherche d'une main-d'œuvre locale qualifiée à moindre coût) et aux économies d'échelle (production en plus grande quantité) et de développer ses compétences (techniques, commerciales, managériales, organisationnelles) à travers notamment une collaboration plus étroite avec des clients, fournisseurs ou partenaires étrangers, d'accéder à des ressources spécifiques (matières premières, personnel qualifié, infrastructure, sources d'approvisionnement, réseaux relationnels et politiques), d'attirer et de fidéliser les hauts potentiels (motivation et responsabilisation des salariés). L'entreprise internationalisée contribue également à l'adaptation permanente de sa politique commerciale (meilleure connaissance des marchés, sensibilité accrue à la culture des pays, maîtrise des conditions de l'offre) et de son organisation (modernisation des unités de production, adaptation des circuits de distribution, réorganisation de la logistique, systèmes de gestion plus efficaces, réseaux d'innovation mondiaux, création de pôles d'excellence...) en fonction des exigences et contraintes des marchés.

EXEMPLE – Le cas Cap Gemini

Cap Gemini a décentralisé pour des raisons de coûts une grande partie de ses services hors de France, faisant de l'Inde le cœur névralgique de ses centres « offshoring » (54 280 personnes employées).

 Focus

La délocalisation : un phénomène irréversible ?

Si depuis les années 1970, la délocalisation se généralise (des pays développés vers les pays en développement), ce phénomène est loin d'être irréversible et peut très bien s'inverser dans les années à venir. Une multitude de facteurs pourraient expliquer cette inversion. La hausse des coûts de transport, la pression environnementale (émission de CO₂) et sociétale (RSE, nouveaux comportements des consommateurs), la montée des coûts salariaux unitaires dans les pays émergents (cas de la Chine), les nouvelles technologies (usine du futur, robotisation...) et les politiques fiscales (exemple des États-Unis) incitent les firmes à revenir à proximité de leur base d'origine.

Le phénomène prend de l'ampleur aux États-Unis (Ford, Apple...). Il est pour l'instant beaucoup plus mesuré en France. En effet, entre 2005 et 2016, seulement 150 entreprises ont relocalisé leurs activités essentiellement dans le secteur des produits manufacturés¹. Cela correspond à 2 680 emplois relocalisés alors que 17 500 emplois ont été délocalisés dans le même temps. En particulier, l'année 2017 reste marquée par des annonces de délocalisation notamment sur des activités qui étaient jusqu'à présent épargnées par le phénomène : c'est le cas du groupe Kingfisher (Castorama/Brico Dépôt) qui a annoncé en décembre 2017 le regroupement en Pologne des activités comptabilité et contrôle de gestion des filiales du groupe britannique.

Ces phénomènes de délocalisation/relocalisation montrent l'arbitrage permanent que doivent opérer les entreprises en vue de maintenir leur employabilité dans un contexte de compétition mondialisée.

1.5 L'accès à des environnements réglementaires et institutionnels plus favorables

L'accès à des environnements réglementaires et institutionnels plus favorables contribue fortement à renforcer la décision des entreprises d'internationaliser une partie de leurs activités. Cette réalité est

1. À noter que les technologies permettent également de préserver des usines en France. Par exemple, Jacob Delafon (*Les Echos* du 5 décembre) a pu maintenir son activité en Bourgogne en combinant robotisation, imprimante 3D, convoyeur automatique et four ultramoderne dans son usine.

d'autant plus prégnante que beaucoup d'entreprises, notamment occidentales, sont situées dans des pays très contraignants en matière de droit du travail et de protection de l'environnement. On peut à titre d'illustration citer comme facteurs favorables à une internationalisation des firmes :

- une politique protectionniste modérée ;
- des incitations financières et fiscales intéressantes ;
- la législation du travail moins contraignante pour les entreprises ;
- l'accès à des réglementations nationales ne limitant pas le développement des activités sur le marché ;
- une sensibilisation moins forte sur les questions d'environnement...

C'est ainsi qu'une entreprise internationale pourra tirer avantage des prix de transfert entre implantations, de manière à localiser le bénéfice là où la taxation est la moins coûteuse (optimisation fiscale) ou adapter sa politique de développement en fonction des subventions proposées dans certains pays. Autant d'éléments qui contribuent au développement des entreprises à l'international et à rendre certains pays particulièrement attractifs sur le plan économique, même si l'écart tend (très) progressivement à diminuer en raison des excès constatés chez de nombreuses multinationales.

Ces différentes motivations rendent le phénomène d'internationalisation incontournable. Pour s'en rendre compte, il suffit de mesurer le poids du CA hors France dans le chiffre d'affaires et les effectifs des entreprises du CAC 40.

Focus

Le poids de l'international dans le chiffre d'affaires des entreprises du CAC 40

Les entreprises du CAC 40 se sont fortement internationalisées depuis 10 ans (2006-2016). Le poids de la France ressort à 26 % du chiffre d'affaires, contre 36 % en 2006. De plus, elles ne réalisent plus que 55 % de leur chiffre d'affaires en Europe (France incluse et hors banques et assurances) contre 73 % en 2006. En particulier, le poids de l'Asie, de l'Afrique et du Moyen-Orient est ainsi passé de 8 % en 2006 à 18 % en 2015, alors que l'Amérique est passée de 13 % du chiffre d'affaires global en 2006 à 19 % en 2016.





En particulier, selon une étude de la Deutsche Bank (2017), le pourcentage de chiffre d'affaires réalisé à l'international pour certaines entreprises du CAC 40 est même supérieur à 90 % : Schneider Electric (93 %), Pernod Ricard (93 %), Michelin (91 %), Sanofi (93 %), L'Oréal (90 %), Danone (90 %), LVMH (90 %) ; Plastic Omnium (90 %). Cela représente, selon l'INSEE, un nombre de salariés employés à l'étranger d'environ 5,5 millions (données 2013) ce qui représente 55 % de leurs effectifs.

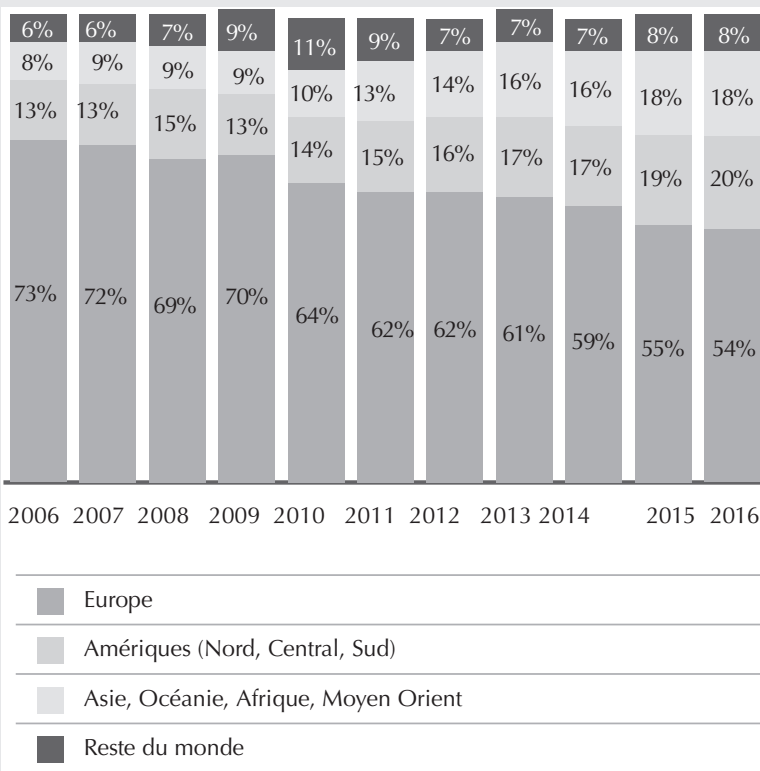


Figure 1.1 – Répartition du CA des entreprises du CAC 40 de 2006 à 2016

Source : <http://www.rlcf.ey.com/ri/fr/perspectives/rlcf-ey-communique-de-presse-resultats-11eme-edition-du-profil-financier-du-cac40>

2 Les stades d'internationalisation et les types d'entreprises à l'international

En regroupant plusieurs étapes empiriques (Johanson et Wiedersheim, 1975 ; Phatak, 1992 ; Axinn & Matthyssens, 2001), huit stades d'internationalisation peuvent être distingués, allant d'une internationalisation inexistante à un niveau d'internationalisation global :

- le stade 0 est lié à l'absence d'activités régulières d'exportation ;
- le stade 1 se caractérise par la présence d'un intermédiaire commercial dans un pays (représentant de la marque) sans investissement direct à l'étranger ;
- le stade 2 se mesure par la présence à l'étranger d'un délégué commercial rémunéré par l'entreprise d'accueil (présence locale d'un agent) ;
- le stade 3 est symbolisé par la présence d'une antenne commerciale (plusieurs vendeurs sont présents dans un pays donné) ;
- le stade 4 est lié à l'installation d'une filiale commerciale (structuration de l'antenne commerciale) ;
- le stade 5 se manifeste par la présence d'une usine d'assemblage à l'étranger (importation du produit en pièces détachées) ;
- le stade 6 se matérialise par la présence d'une filiale de production (réalisation du produit sur place) ;
- le stade 7 voit la création d'une division internationale (on parlera de *multinationale commerciale* lorsque l'entreprise a une présence commerciale dans plusieurs pays, et de *multinationalisation industrielle* lorsque l'entreprise fabrique ses produits dans plusieurs pays) ;
- le stade 8 marque l'avènement d'une entreprise transnationale (présence de plusieurs divisions internationales).

ENCADRÉ 1.1 Les entreprises centenaires et la mondialisation : le point de vue de Jérôme Tixier, DGRH de L'Oréal

« Toutes les entreprises centenaires ont suivi le même cycle. D'abord l'internationalisation en s'implantant à l'étranger. Puis, une phase de mondialisation avec des filiales partout dans le monde et des marques distribuées de la même manière partout dans le monde. Depuis 10 ans, la troisième que Jean-Paul Agon a appelé celle de l'universalisation, c'est-à-dire la globalisation dans le respect des différences culturelles,





sociales et sociétales, et également en matière de consommation. Il faut répondre à cette infinie diversité et avoir une organisation plus multipolaire et centralisée et top down. Cette transformation a un impact sur le management qui doit être plus local et moins expatrié, au plus haut niveau, pour mieux refléter la diversité des consommateurs. »

Source : Entreprises et Carrières, n° 1359, novembre, 2017

On peut aussi analyser l'internationalisation d'une entreprise en fonction du niveau de chiffre d'affaires (CA) qu'elle réalise à l'exportation :

- si l'entreprise réalise moins de 5 % de son CA à l'étranger, l'activité à l'international est occasionnelle et peu répandue. Elle se manifeste par la distribution sporadique du produit à un client étranger (généralement à la demande de ce dernier) ou par le biais d'un distributeur étranger ;
- quand l'entreprise réalise de 5 à 25 % de son CA à l'étranger, l'international est lié à l'implantation dans quelques pays où l'entreprise exporte régulièrement ;
- lorsque l'entreprise réalise de 25 à 33 % de son CA à l'étranger, le courant d'affaires à l'international est régulier. L'entreprise possède des divisions à l'étranger ;
- avec entre 33 et 60 % de son CA à l'étranger, l'entreprise peut être considérée comme une multinationale (présence dans plusieurs pays, stratégie internationale...) ;
- quand l'entreprise réalise plus de 60 % de son CA à l'étranger, la société peut être qualifiée de « mondiale » : sa stratégie et sa structure dépassent les frontières.

Selon les projections du CEBR (Centre for economics and business research) et Global construction perspectives, en 2032, le classement mondial des économies (selon la taille du PIB) sera bouleversé (cf. tableau ci-dessous). La France passerait de la 5^e à la 9^e place mondiale alors que l'Italie (9^e en 2017) et le Canada (10^e) sortirait du classement. L'Asie connaîtrait une progression importante avec l'entrée de Taïwan, de la Thaïlande, des Philippines et du Pakistan dans le top 20.

Tableau 1.2 – Évolution du classement mondial des économies (selon le PIB)

Pays	2017	2022	2032
Chine	2	2	1
États-Unis	1	1	2
Inde	7	5	3
Japon	3	3	4
Allemagne	4	4	5
Brésil	8	8	6
Royaume-Uni	6	6	7
Corée du Sud	12	10	8
France	5	7	9
Indonésie	13	12	10

Source : Les Échos, Mercredi 27 décembre 2017, page 5.

En fonction du degré d'internationalisation observé, quatre types d'entreprises peuvent être distingués : les entreprises internationales, les entreprises multinationales, les firmes transnationales et les entreprises globales.

Nous allons présenter leurs spécificités respectives.

2.1 Les entreprises internationales

Le premier stade de développement à l'international correspond principalement aux politiques d'exportation (exportation des produits, par l'intermédiaire d'un agent notamment). Ce type de politique s'inscrit dans une phase d'approche prudente et progressive, au cours de laquelle l'entreprise limite son engagement à l'international sur quelques pays cibles avec des modes de présence peu impliquants sur le plan financier et organisationnel. Il permet à la firme de conjuguer une politique d'investissement modéré avec un contrôle étroit des activités. Au niveau commercial, l'entreprise va généralement s'appuyer sur sa seule force de vente (équipe commerciale) ou aura recours à l'expédition directe, ce qui lui permet de conserver le contrôle de l'activité. En termes de risques, elle est donc essentiellement amenée à se concentrer sur les litiges contractuels qui peuvent émerger de sa relation avec ses clients locaux (interruption de contrat, non-paiement, nature des responsabilités) et sur les contraintes spécifiques du contexte local, en centrant son analyse :

– sur *le risque-pays* : instabilité politique, incertitude économique, barrières culturelles et administratives, contraintes réglementaires...