

**STRATEGIES INTERNATIONALES :
CHANGER LES REGLES DU JEU**

Roland CALORI

Professeur de Politique Générale de l'Entreprise

E.M. LYON

23 Av. Guy de Collongue B.P. 174

69132 ECULLY Cedex - FRANCE

Tel : (33) (0) 4 78 33 78 54

Fax : (33) (0) 4 78 33 61 69

Tugrul ATAMER

Professeur de Politique Générale de l'Entreprise

E.M. LYON

Pancho NUNES

Professeur de Politique Générale de l'Entreprise

E.M. LYON

Décembre 1997

Papier de recherche soumis à la conférence AIMS

Université de Louvain 27, 28, 29 Mai 1998

STRATEGIES INTERNATIONALES : CHANGER LES REGLES DU JEU

Les théories économiques considèrent plusieurs facteurs explicatifs du développement international d'une industrie : les avantages comparatifs de certains pays (Samuelson, 1948; Linder, 1961), les barrières aux échanges internationaux (Mundell, 1957), les avantages spécifiques de la firme (Hymer, 1960 ; Vernon, 1966), les avantages de l'internalisation (Rugman, 1979 ; Teece, 1985), la combinaison des facteurs précédents dans la théorie éclectique (Dunning, 1981) et, plus récemment, l'avantage concurrentiel des nations (Porter, 1990). Dans les années quatre-vingts les modèles de management stratégique ont allongé la liste des facteurs explicatifs. Prahalad et Doz (1987) suggèrent que : les clients internationaux, la présence de certains concurrents dans plusieurs pays-clés, l'intensité d'investissement, l'intensité technologique, la réduction des coûts, l'existence de besoins universels et l'accès aux matières premières entraînent "l'intégration globale" des firmes. D'autre part les différences de comportement des clients, les différences de canaux de distribution, le besoin d'adaptation locale des produits, les structures locales des marchés (concentration vs. fragmentation) et les pressions des gouvernements entraînent l'adaptation des firmes aux conditions locales. Les industries "globales" sont caractérisées par d'importantes forces d'intégration globale alors que les pressions d'adaptation locale sont faibles. Les industries "multidomestiques" sont caractérisées par d'importantes forces poussant à l'adaptation locale alors que les pressions d'intégration globale sont faibles. Entre ces deux extrêmes on trouve les industries "mixtes", ni purement globales ni purement multidomestiques (Prahalad et Doz, 1987). Le modèle dialectique global-local a été adopté par la plupart des chercheurs dans le champ du management stratégique (Bartlett et Ghoshal, 1989 ; Hedlund et Rolander, 1990 ; Ghoshal et Nohria, 1993, parmi d'autres). Son origine remonte à Lawrence et Lorsch (1967) et à la dialectique intégration-différenciation en fonction des caractéristiques de l'environnement. La combinaison de la théorie de la contingence et de la théorie de l'organisation de l'industrie -10- (Bain, 1959) a fondé le paradigme suivant : les forces structurelles déterminent la

configuration des industries (globale, mixte ou multidomestique) qui, à son tour, détermine les stratégies concurrentielles des firmes.

Déterminisme, volontarisme et développement international

Dans ce papier nous soulignons le biais déterministe des théories économiques et stratégiques et nous montrons l'influence des actions concurrentielles innovantes sur la dynamique internationale des industries. La compréhension de cette dynamique passe par la réconciliation de la perspective déterministe (ou écologique ¹) et de la perspective volontariste (ou téléologique ¹).

Selon la perspective déterministe, les décisions stratégiques sont déterminées par l'environnement. Les lois économiques façonnent le comportement des firmes et, dans les modèles stratégiques, les forces structurelles définissent l'ensemble des stratégies internationales pertinentes. Cette perspective est fondée sur plusieurs théories : la théorie de la dépendance des ressources selon laquelle les firmes répondent aux demandes de leur environnement (Pfeffer et Salancik, 1978), la théorie institutionnelle selon laquelle de puissantes forces dans l'environnement poussent les entreprises d'une même industrie à se ressembler (Oliver, 1991), et la théorie de l'écologie des populations selon laquelle ne survivent que les entreprises qui s'adaptent à leur environnement (Hannan et Freeman, 1977). Birkinshaw et al. (1995) font une distinction entre la perspective "forces structurelles" ("structural forces") et la perspective "actions concurrentielles" ("competitive actions"). La perspective "forces structurelles" est enracinée dans la théorie de l'organisation de l'industrie (Bain, 1959) et la théorie de la contingence (cf. supra) : la stratégie internationale d'une firme est déterminée par le type d'industrie dans laquelle elle est engagée, et le type d'industrie est déterminé par l'ensemble des forces structurelles. La perspective "actions concurrentielles" est enracinée dans l'écologie sociale et la théorie institutionnelle (cf. supra) : la stratégie internationale d'une entreprise est déterminée par des "normes stratégiques" propres à une

¹ Selon les termes employés par A.C. Martinet, Martinet, A.C. : Pensée stratégique et rationalités, un examen épistémologique, communication à la Pré-conférence AIMS, Montréal, Septembre 1996.

industrie (Knickerbocker, 1973). Aucun de ces points de vue ne laisse beaucoup de place à la liberté stratégique.

La perspective téléologique considère la firme comme un système gouverné par des dirigeants, elle reconnaît le choix stratégique discrétionnaire (Child, 1972 ; Hambrick et Mason, 1984), elle reconnaît aussi l'impact de stratégies (internationales) innovantes qui changent les règles du jeu dans une industrie.

Certaines théories économiques ont modélisé le processus et l'impact d'innovations stratégiques : par exemple la théorie Schumpeterienne de l'entrepreneur innovateur (1934 ; 1947) et la théorie Penrosienne du développement de la firme (1959). Quant au développement international, dans le prolongement de la théorie de l'oligopole (Hymer, 1960), Vernon (1966) a expliqué l'extension géographique du champ concurrentiel par la combinaison de trois forces : l'action individuelle d'une firme innovatrice, l'existence de conditions structurelles favorables, et la réaction collective des autres firmes en concurrence. Cependant la plupart des lois économiques sont empreintes de déterminisme et la perspective "actions concurrentielles" décrite par Birkinshaw et al. (1995) est centrée sur les actions collectives et les normes.

Le biais déterministe des théories stratégiques de l'internationalisation est plus surprenant. En effet, les modèles orthodoxes de management stratégique ont un caractère téléologique : le dirigeant est l'architecte de la stratégie (Mintzberg, 1990). Cependant les décisions sont prises après une analyse approfondie de l'environnement (Ansoff, 1965 ; Porter, 1980), sont influencées par les opportunités et les menaces dans l'environnement (Andrews, 1971), et par les forces concurrentielles (Porter, 1980). En fait la reconnaissance de l'innovation stratégique est un phénomène récent. Des ouvrages tels que "Rejuvenating the Mature Business" (Baden Fuller et Stopford, 1992) et "Competing for the Future" (Hamel et Prahalad, 1994) ont remis en question les modèles orthodoxes de management stratégique mais leurs concepts n'ont pas encore été transportés dans les théories stratégiques expliquant le développement international de la concurrence. Parmi les cas étudiés par Baden Fuller et Stopford (1992) Benetton est le seul à montrer comment une entreprise innovante transforme les règles de la compétition internationale dans son industrie (la confection). Parmi les nombreux cas évoqués par Hamel

et Prahalad (1994), British Airways et CNN sont les deux seuls à décrire des stratégies internationales innovantes qui globalisent une industrie. Ces auteurs n'ont pas centré leurs arguments sur la dynamique de la compétition internationale, nous suggérons de transposer leur perspective pour enrichir les théories de l'internationalisation.

L'étude empirique

Notre argument est fondé sur une étude empirique conduite en 1994 et 1995 auprès de 98 dirigeants responsables de la stratégie internationale de leur entreprise dans quatre industries : chocolat et confiserie, peinture, câbles et chaussure. Nous avons choisi des industries "mixtes" (Prahalad et Doz, 1987) afin que l'étude puisse mettre en évidence des processus d'intégration globale et des processus d'adaptation aux conditions locales. Dans chaque industrie les entreprises ont été sélectionnées selon une logique de diversité : diversité en termes de catégories de produits, de pays d'origine, et de taille d'entreprise (leaders et concurrents plus petits). Les dirigeants ont été considérés comme des experts, ils ont exprimé leur théorie ("espoused theory") de la dynamique internationale de leur industrie. (L'annexe présente le panel d'entreprises et de répondants). Les entretiens ont été conduits selon un mode non-directif, ils ont duré entre une et deux heures, et ont été orientés sur cinq thèmes généraux : "Définissez le champ géographique de l'industrie [...]", "Décrivez l'évolution internationale de l'industrie [...] au cours des dix dernières années", "Décrivez l'évolution future de l'industrie [...] dans les dix prochaines années", "Décrivez les stratégies internationales des concurrents dans l'industrie [...]", "Décrivez la stratégie internationale de votre entreprise dans l'industrie [...]". Les entretiens ont été enregistrés, et le contenu des transcriptions a été analysé afin de mettre en évidence les concepts et les liens entre concepts (Calori et al., 1994). De telles méthodes sont couramment utilisées pour l'étude de cas et la construction de théorie en phase exploratoire. Les questions aussi ouvertes que possible (cf. supra) n'ont été accompagnées que de relances neutres, en d'autres termes les chercheurs n'ont pas orienté les répondants sur le concept de stratégie internationale innovante. D'ailleurs ce thème n'était pas l'objet spécifique de la recherche ², l'importance des stratégies internationales innovantes a émergé

² L'objet de la recherche est plus général : concevoir un modèle holistique de dynamique internationale des industries. Les résultats en seront publiés au deuxième semestre 1998.

spontanément des arguments développés par les dirigeants. Les dirigeants ont mis en évidence quatre catégories d'actions concurrentielles. Quand les champions nationaux défendent leurs positions locales ils entravent l'intégration globale de l'industrie (ce concept est caractéristique dans deux industries : peinture et câbles). Trois catégories d'actions poussent au développement international des industries : les délocalisations, les fusions acquisitions et alliances internationales, et les stratégies internationales innovantes. La délocalisation des activités amont a un impact significatif dans l'industrie de la chaussure et (à un degré moindre dans l'industrie des câbles). Les fusions acquisitions et alliances internationales ont un impact significatif dans la dynamique internationale de trois industries étudiées : chocolat-confiserie, câbles et peinture. Les stratégies internationales innovantes sont perçues comme une force significative dans les quatre industries étudiées.

Les deux sections qui suivent résument les arguments des dirigeants sur ce thème dans deux industries : peinture et chocolat-confiserie. Les cas de la chaussure et de l'industrie des câbles ne sont que brièvement évoqués ³ avant de conclure.

Stratégies internationales innovantes dans l'industrie de la peinture

Dans les années quatre-vingts l'industrie européenne de la peinture a été transformée par plusieurs fusions et acquisitions. Casco (Suède-Danemark-Norvège) a fusionné avec Akzo (Pays-Bas), puis Akzo a fusionné avec le groupe suédois Nobel en 1992. Enfin plusieurs autres acquisitions (notamment en Grande Bretagne, en France, en Espagne et en Italie) ont abouti à la formation du premier groupe transnational dans l'industrie de la peinture.

"Nous avons une bonne part de marché en Europe, le double de celle de notre plus proche concurrent, maintenant nous sommes en tête et nous pouvons décider de la façon de restructurer l'industrie européenne de la peinture. [...] C'est le leader qui choisit le rythme et les règles du jeu en fonction de ses préférences et les autres essaient de suivre le mouvement."

Akzo Nobel a cédé son activité peinture automobile et s'est renforcé dans le domaine de la peinture décorative qui représente la moitié de la division peinture dans le groupe. L'entreprise

³ Pour respecter les règles d'espace en vigueur pour les communications à l'AIMS. Les compte-rendus concernant l'industrie de la chaussure et l'industrie des câbles sont disponibles sur demande auprès des auteurs.

a fondé son développement sur une stratégie de différenciation : les peintures à base d'eau qui respectent l'environnement et dont l'application est aisée.

"La différence entre un fabricant de produits banals et pas chers et un fabricant de produits de qualité supérieure, c'est que le premier ne peut pas financer la recherche et le développement et se développer au plan international. La différenciation produit permet de financer la R&D et de s'aventurer hors de ses frontières. C'est en offrant aux clients des produits innovants que les entreprises entraînent le développement international de leur industrie."

La troisième étape de la stratégie internationale de Akzo Nobel est de rationaliser la production.

"Il y aura une unité de production en Suède, une en Hollande, une en France, deux en Grande Bretagne, et peut-être une en Italie, auxquelles s'ajouteront des unités satellites. Chaque unité sera spécialisée et produira des volumes importants de produits standardisés vendus partout en Europe, afin d'améliorer l'efficacité. Il est difficile d'appliquer ce schéma car le marché européen n'est pas encore homogène, mais nous bénéficierons ainsi d'économies d'échelle substantielles en production. Les coûts de production pourraient alors passer de 15 pour cent à 7 pour cent du prix de vente."

Avec cette stratégie (fusions, différenciation et rationalisation de la production par une nouvelle répartition géographique des sites) Akzo Nobel a transformé l'industrie multidomestique de la peinture en une industrie mixte où la concurrence s'exerce maintenant au niveau d'un continent. L'entreprise a adopté une organisation "transnationale" et concilie l'intégration globale et l'adaptation aux conditions locales. Au niveau d'ensemble du groupe Akzo Nobel est organisé en quatre divisions : fibres, chimie, pharmacie et peinture. Chaque division a son propre comité de direction et sa propre stratégie, mais les flux de communication inter-divisions sont importants. En ce qui concerne la division peinture, l'unité centrale comprend un directeur de la recherche et du développement, un directeur technique, un directeur marketing, un directeur des ressources humaines, et un contrôleur de gestion ; leur rôle est de coordonner les activités des unités géographiques. Par exemple, afin d'exploiter la compétence totale du groupe en matière de recherche et développement, le

directeur R&D coordonne les projets des divers centres d'expertise de la division peinture. Au niveau de chaque unité géographique, par exemple l'Espagne, le dirigeant se considère comme membre d'un réseau international :

"Nous ne recevons pas de directives en provenance de Hollande. Nous prenons nos décisions conjointement avec les dirigeants en Hollande, au cours d'une réunion qui a lieu tous les trimestres. Notre autonomie est importante, mais elle est coordonnée et contrôlée. De plus nous recevons une information abondante en provenance des autres unités, nous connaissons exactement les fournisseurs des autres entreprises du groupe, les prix, la qualité, etc. C'est une façon d'ajouter de la puissance à la flexibilité."

Dans l'industrie de la peinture l'autre leader mondial est ICI. Au début des années quatre-vingt dix ICI s'est développé par acquisitions en Europe et aux USA, où le rachat de Gludon l'a hissé à la troisième place. La position intercontinentale de ICI est unique dans l'activité peinture décorative, elle montre l'ambition mondiale de ce groupe chimique d'origine britannique.

"Nous avons formulé un plan à long terme dans lequel il est prévu de réduire la diversité de notre portefeuille de produits et d'accompagner ce recentrage par une expansion géographique dans trois régions du monde : l'Europe, l'Amérique du Nord et l'Asie Pacifique. Quand nous avons commencé ce processus nous comptons près de 27 pour cent de notre chiffre d'affaires peinture dans une catégorie «produits divers», cette part est maintenant tombée à 5 pour cent. Finalement le recentrage de notre portefeuille aboutit à trois activités principales [«core businesses»] : peintures décoratives, peinture pour la réparation automobile et peinture d'emballages métalliques. Notre stratégie consiste à parachever le recentrage dans ces trois activités principales et, pour chacune des trois, à étendre nos positions internationales dans tous les marchés où nous avons des chances de devenir leader. Dans l'activité peintures décoratives nous poussons à la standardisation. Par exemple il est moins coûteux de produire une carte unique des couleurs, que de faire une carte spécifique à chaque pays. Bien que cette activité soit encore marquée par des spécificités régionales ou nationales, le degré de coordination ne

cesse de croître. Je pense que si nous reprenions cette conversation dans trois ans, j'aurais alors de nombreux exemples réussis de la manière dont notre entreprise standardise et coordonne, tout en respectant certains besoins spécifiques de marchés locaux."

La peinture pour réparation automobile et la peinture d'emballages métalliques sont considérées comme des activités globales qui requièrent des stratégies globales. Mais, en ce qui concerne les peintures décoratives, ICI a entrepris une stratégie marketing originale en investissant massivement dans le développement international de sa marque. Cette stratégie transforme les forces structurelles de ce segment de l'industrie et accélère l'intégration globale.

"Il y a des signes de changements majeurs. Certaines marques internationales commencent à émerger, notamment la marque Dulux de ICI. ICI a une filiale en France depuis quelques années, dont la marque était Valentine. ICI a modifié la marque en Dulux-Valentine. Ils ont réfléchi avant de tuer une marque aussi connue que Valentine en France. Maintenant la marque Dulux est vendue en Grande Bretagne, en Allemagne, au Bénélux et en France, avec des adaptations marginales à chaque pays. Nous sommes au début d'un processus d'eupéanisation irréversible."

Dans le marché des peintures pour automobile (neuf et réparation) les leaders dans la globalisation ont pour noms PPG (d'origine américaine) et Hoechst (Allemagne). Hoechst a basé son développement international sur l'innovation technologique. Le groupe a deux filiales principales dans ce secteur : Herberts leader européen de la peinture automobile, des peintures en poudre et vernis industriels et Spies Hecker (peinture pour la réparation automobile et vernis industriels). Hoechst est innovateur technologique dans le domaine de la peinture automobile à base d'eau. Grâce à leur avance et à ces produits moins polluants, Hoechst a pu gagner des parts de marché importantes en Californie, tête de pont vers le reste de l'Amérique du Nord. Cette percée internationale s'est faite au détriment des champions nationaux : PPG et Dupont. L'avantage technologique est aussi à l'origine des accords conclus avec le leader japonais de la peinture automobile.

Akzo Nobel, ICI et Hoechst sont des groupes industriels puissants s'appuyant sur leurs activités de chimie en amont, mais on trouve aussi des entreprises de taille moyenne parmi les

innovateurs qui modifient les règles du jeu international. Une entreprise danoise, Dyrup, a mis au point les lasures, produits de traitement du bois qui protègent de l'humidité, de certains insectes, moisissures et qui sont des substituts aux vernis. La stratégie internationale de Dyrup a été fondée sur cette innovation technique et des efforts importants de promotion de leur marque : Bondex. Dyrup a fait l'acquisition de plusieurs concurrents de taille plus modeste dans des pays voisins (Allemagne, Royaume Uni et France). Les meilleures marques (par exemple Xylophène) ont été conservées dans le portefeuille en complément de Bondex. En l'espace de dix ans Dyrup a créé une nouvelle activité de taille européenne dans l'industrie de la peinture.

Ces stratégies internationales innovantes ont transformé le système concurrentiel et ont façonné de nouvelles forces structurelles poussant à l'intégration globale : intensité technologique, intensité marketing et économies d'échelle.

Stratégies internationales innovantes dans l'industrie du chocolat et de la confiserie

Dans l'industrie du chocolat les trois leaders mondiaux, Nestlé, Kraft Jacobs Suchard et Mars ont joué un rôle important dans la transformation du système concurrentiel, autrefois multidomestique, aujourd'hui mixte.

Mars a transformé l'industrie en se concentrant sur un petit nombre de produits et de marques universelles, massivement soutenus par la publicité et le sponsoring.

"Dans les dix dernières années nous avons investi beaucoup pour renforcer nos marques globales. Nous avons anticipé le monde des produits qui circulent partout et du sponsoring mondial. Nous avons changé une marque comme Marathon au Royaume Uni en Snickers marque globale. Nous avons rebaptisé Raider en Twix, et ceci à l'échelle mondiale pas seulement au niveau européen. Le développement de marques globales est un élément majeur de notre stratégie. Six d'entre elles ont atteint ce niveau : Snickers, Mars, M&Ms, Uncle Bens [riz], Whiskas et Chum [aliments pour animaux de compagnie]. Chacune de ces marques représente un chiffre d'affaires supérieur à 1 milliard de dollars. L'autre aspect de notre stratégie mondiale est d'étendre la base géographique de notre clientèle. Aujourd'hui 85 pour cent de nos produits sont vendus à

15 pour cent de la population du monde, les autres 85 pour cent de la population mondiale accèdent petit à petit à des niveaux de revenus qui leur permettront de consommer nos produits dans le futur."

Chez Mars la production est organisée afin d'atteindre les plus hauts niveaux d'efficacité.

"L'Europe de l'Ouest est organisée comme une seule unité avec des usines situées au Royaume Uni, en France, en Allemagne, en Hollande et en Autriche. Nous avons intégré cet ensemble il y a cinq ans en prévision de l'Union Européenne, pour nous il s'agit d'un marché unique. Un produit fabriqué en Allemagne est vendu au reste de l'Europe, idem pour un produit fabriqué en Angleterre."

Mars a également des unités de production en Europe de l'Est, en Pologne, en Hongrie, en Russie et s'installe au Mexique et en Corée.

"L'efficacité résulte de notre façon de gérer les unités de production. Nous faisons de très petites marges sur nos productions, nous voulons que le consommateur en ait pour son argent [«good value for money»]. C'est notre philosophie. Nous faisons tourner nos actifs à mort [«to death»], 24 heures sur 24, sept jours par semaine. Nous choisissons toujours les équipements les plus modernes. Voilà d'où vient notre argent."

Dans les années quatre-vingt dix, l'organisation de Mars combine autonomie régionale et contrôle strict.

"Il y a un président pour chaque catégorie de produit [chocolat, aliments pour animaux de compagnie, riz] et pour chaque région [l'Europe de l'Ouest, par exemple est une région]. L'ensemble ne représente pas plus de 40 personnes à notre état-major de McLean Virginia. Tout le reste est décentralisé par business dans une structure matricielle. [...] Au plan international nous intégrons ou coordonnons chaque fonction. Nous avons un ensemble unifié et intégré de systèmes comptables au niveau mondial. Nos pratiques de gestion du personnel sont identiques partout dans le monde. Nous travaillons tous dans un cadre défini par des politiques écrites. Nous vivons avec ces politiques et nous les révisons de temps en temps. C'est ainsi que nous coordonnons nos fonctions au plan mondial."

La stratégie internationale de Mars a transformé l'industrie du chocolat dès les années quatre-vingts, plus précisément le segment baptisé "countlines" par les Anglo-Saxons et "barres chocolatées" par les francophones. Les concurrents eux-mêmes le reconnaissent : "Mars a fait des barres un marché global". Dans cette activité ils ont montré la voie à Nestlé ("Lion") et à Kraft Jacobs Suchard ("Milka"). Avec l'intensification de la concurrence sur ce segment de marché Mars pourrait avoir quelques problèmes avec la stratégie : un produit - une marque. D'autres concurrents ont pensé plus tôt aux marques ombrelles : Ferrero avec Kinder et KJS avec Milka. Dans ce domaine Mars a dû suivre et lancer Milky-Way une marque ombrelle pour les produits destinés aux enfants.

L'entreprise familiale italienne Ferrero est moins connue que ses marques internationales : Kinder, Mon Chéri, Rocher et TicTac. La stratégie internationale innovante de Ferrero a des allures de "success story". Ferrero a connu son premier succès international avec l'oeuf "Kinder Surprise". C'est une vieille tradition en Italie, à Pâques, d'offrir aux enfants un oeuf en chocolat avec un petit cadeau à l'intérieur. Ferrero a commencé par l'Italie et l'Allemagne. Le chocolat au lait léger (brun clair et blanc) de l'oeuf Kinder correspond au goût préféré des enfants. D'abord bien accueilli sur le marché allemand, le produit s'est progressivement étendu sur le monde entier. Les autres produits de la gamme ont bénéficié de ce succès international. Kinder est devenu une marque ombrelle pour les produits Ferrero destinés aux enfants : "Kinder délice", "Kinder Bueno", etc. Ferrero a choisi de se différencier avec des produits légers qui sont facilement acceptés sur la plupart des marchés : "Mon Chéri" est une praline légère à la cerise et à la liqueur, le "Rocher" Ferrero est plus léger que ses concurrents : beaucoup de lait, gaufrette, noisette et du cacao en quantité limitée.

"La stratégie de Ferrero est de se développer grâce à des produits originaux, différents, et innovants sur le plan technique. En fait nous investissons beaucoup en recherche et développement. La stratégie internationale de Ferrero est de conquérir progressivement de nouveaux marchés avec des produits existants qui ont fait la preuve de leur succès sur certains marchés importants. Si notre Rocher est un succès en Italie, en Allemagne, en France, en Grande Bretagne, il a une chance de réussir en Amérique Latine, en Amérique du Nord ou en Asie."

Ferrero regroupe ses produits et ses marques en trois catégories suivant le comportement du consommateur : plaisir, cadeau ou snack. L'entreprise investit des fortunes en publicité (environ 300 milliards de Lires italiennes, sur un chiffre d'affaires d'environ 1 300 milliards de Lires en 1994). Cependant les dirigeants de Ferrero sont convaincus qu'"un produit original est la meilleure arme pour accroître sa part de marché". En l'espace de vingt ans Ferrero a rejoint le top five mondial de l'industrie du chocolat, ses marques qui se sont imposées de l'Amérique à la Chine ont contribué à la globalisation d'une partie de l'industrie.

Godiva, d'origine Belge, et appartenant aujourd'hui au groupe américain Campbell, a créé une niche mondiale pour les chocolats de luxe (dont le prix est supérieur à 1 200 Francs belges le kilo et dont la durée de conservation n'excède pas 12 semaines). Godiva a commencé son développement international en France où existe une tradition de chocolat pour gourmets et dans le réseau mondial des boutiques duty-free. Après l'acquisition de Godiva par le groupe Campbell, la nouvelle puissance financière et commerciale a considérablement accéléré l'expansion internationale.

"Aux Etats-Unis Godiva a réussi à créer le concept de chocolat cadeau de luxe, une véritable performance marketing. Ils ont emballé leurs produits dans des boîtes très sophistiquées et fait payer plus de 25 dollars la livre. Ils sont allés vendre chez Nieman Marcus, chez Bloomingdales, ils ont créé leur propre boutique sur la Cinquième Avenue, et ils ont créé une image comme Cartier, comme Dunhill, une image de produit de luxe, cher. Aujourd'hui Godiva a une centaine de boutiques et environ 400 points de vente aux Etats-Unis. Au Japon ils ont commencé il y a dix ans et là-bas le prix est encore plus élevé : 50 dollars la livre."

Dans le secteur confiserie (plutôt multidomestique) quelques entreprises ont réussi à développer des marques globales. Wrigley a fait du chewing gum un produit international, Ferrero a imposé sa marque TicTac (pastilles basse-calorie à la menthe ou à l'orange), Haribo a conduit le développement international du bonbon gélifié et ChupaChups a fait de la sucette du même nom un produit global. Haribo a commencé par un grand marché domestique : l'Allemagne, puis leur développement international s'est accéléré avec le succès des bonbons gélifiés en Europe et aux USA.

"Haribo a une politique de prix cohérente, des prix assez bas qui leur permettent d'augmenter les volumes et une variété qui leur permet aussi d'augmenter les volumes. Leur croissance s'est faite en Allemagne, puis en France, puis par acquisition en Angleterre, puis plus largement en Europe, avant d'introduire avec succès les bonbons gélifiés sur le marché nord américain."

ChupaChups est une exception dans la confiserie, partie d'Espagne l'entreprise vend maintenant ses sucettes dans 125 pays. Les ChupaChups ont une forme ronde, un goût lacté, des parfums sophistiqués et variés, une publicité originale, et un prix relativement élevé. Jusqu'en 1991 la production était principalement localisée en Espagne (90 pour cent) et en France (10 pour cent), puis ChupaChups a commencé la production en Russie (en 1992) et en Chine (1994) afin de mieux servir les marchés émergents à fort potentiel.

Dans l'industrie du chocolat et de la confiserie plusieurs entreprises innovantes ont transformé les forces structurelles : l'intensité marketing (publicité, sponsoring) et les économies d'échelle ont considérablement augmenté au cours des quinze dernières années. La part de marché de quelques concurrents qui exploitent ces forces structurelles (qu'ils ont eux-mêmes créées) ne cesse de croître et l'industrie se divise en deux pôles extrêmes : les grandes entreprises internationales et les petites entreprises locales qui survivent avec des spécialités.

Commentaires pour conclure

Les principaux exemples de stratégies internationales innovantes dans l'industrie de la peinture et dans l'industrie du chocolat-confiserie sont résumés dans le tableau 1.

[Mettre ici le tableau 1]

Chaque cas est unique, mais dans tous les cas ces entreprises ont adopté une approche volontariste et changé les règles du jeu concurrentiel dans leur industrie. En l'espace de vingt ans ces deux systèmes concurrentiels sont passés d'une configuration multidomestique à une configuration mixte et dans certains cas à une configuration globale (les barres chocolatées, la peinture automobile, la peinture pour emballages métalliques). D'ailleurs Akzo Nobel, ICI,

Hoechst, Dyrup, Mars, Ferrero, Godiva et ChupaChups ont construit leurs positions de leaders (mondiaux ou européens) sur l'avantage de l'innovateur ("first mover advantage").

On retrouve des scénarios similaires de transformation proactive du système concurrentiel dans les deux autres industries étudiées : les câbles et la chaussure. Dans l'industrie des câbles, Alcatel-Câbles, par ses acquisitions internationales et son intégration horizontale, les producteurs Coréens, par leur stratégie de baisse des coûts, ont entraîné la globalisation de l'industrie. Dans l'industrie de la chaussure, Bata a créé un marché de masse international et initié la délocalisation, Nike a fait de la chaussure de sport-loisir une activité globale, un petit nombre de producteurs français et italiens ont créé un marché de la chaussure de luxe véritablement international.

Ces leaders innovateurs ont façonné de nouvelles forces structurelles : ils ont montré la voie, puis ont été imités, enfin les actions collectives résultant de l'imitation ont formé de nouvelles "normes stratégiques" ou règles du jeu concurrentiel international. Ces exemples montrent que, dans la théorie de l'internationalisation proposée par Vernon (1966), le premier élément est crucial : l'action individuelle d'une entreprise innovante.

Cette étude limitée à quatre industries "mixtes" n'a pas la prétention de falsifier les théories orthodoxes de la dynamique internationale des industries. Nous espérons cependant avoir attiré l'attention des chercheurs et des praticiens sur l'intérêt d'une perspective volontariste en complément de la perspective déterministe. Le caractère "mixte" des quatre industries étudiées offre probablement plus de liberté stratégique aux entreprises que les industries purement globales ou purement multidomestiques. Cependant nous faisons l'hypothèse que des formes atténuées de stratégies internationales innovantes existent dans les deux configurations extrêmes du modèle global-local. Sur un autre plan, nous constatons l'intérêt de recourir au savoir collectif des dirigeants pour enrichir les théories économiques et stratégiques.

ANNEXE

Répartition des entretiens

• Par pays d'origine de l'entreprise : France (20), Allemagne (19), Espagne (14), Suède (12), Royaume Uni (11), Italie (9), Etats-Unis (6), Pays Bas (4), Finlande (2), Suisse (1).

• Par industrie et produit-marché

| | | | |
|------------------------------|----|------------------------------|----|
| - Chocolat & Confiserie..... | 28 | - | 30 |
| Tablettes..... | 5 | Chaussure..... | |
| "Countlines"..... | 2 | Marché de masse | 7 |
| Chewing gums..... | 2 | (ville)..... | 5 |
| | 3 | Sport-loisir..... | 4 |
| Luxe..... | 16 | Haut de gamme..... | 4 |
| Divers..... | | Luxe/dames..... | 2 |
| | | Sécurité..... | 2 |
| | | Enfants..... | 6 |
| | | Divers..... | |
| | | | |
| - Peinture..... | 23 | - Câbles..... | 17 |
| Decorative..... | 9 | Faible et moyen voltage..... | 5 |
| Traitement du bois..... | 4 | | 3 |
| | 3 | Télécommunication..... | 2 |
| | 3 | Haut voltage..... | 7 |
| Automobile..... | 4 | Divers..... | |
| | | | |
| Industrie..... | | | |
| Divers..... | | | |

• Par type d'entreprise

| | |
|------------------------------|----|
| Leaders..... | 37 |
| Concurrents plus petits..... | 61 |

• Postes occupés par les répondants

• Nombre d'années dans ce poste et dans l'entreprise

| | | | | |
|--|----|-------------------------|----|----|
| - Managing director..... | 19 | 1 | et | 14 |
| - Export sales director..... | 19 | moins..... | | 8 |
| - Chairman..... | 15 | 2..... | | 6 |
| - Commercial director..... | 8 | . | | 13 |
| - Chief executive officer..... | 5 | 3..... | | 8 |
| - Sales & marketing director..... | 5 | . | | 10 |
| - Director of strategy..... | 4 | 4..... | | 5 |
| - Marketing development director..... | 3 | . | | 5 |
| - Vice president..... | 3 | 5..... | | 2 |
| - Joint managing director..... | 3 | . | | 5 |
| - Director of Division..... | 3 | 6..... | | 17 |
| - Divers (Marketing coordinator, Industrial director, Director of international marketing, Secretary general)..... | 3 | 7..... | | 5 |
| - Données manquantes..... | 6 | 8..... | | |
| | 5 | . | | |
| | | 9..... | | |
| | | . | | |
| | | 10..... | | |
| | | . | | |
| | | Plus de dix ans..... | | |
| | | Données manquantes..... | | |

Nb. Tous les répondants ont occupé un poste de cadre supérieur dans l'industrie concernée depuis plus de 2 ans.

| | | |
|------------|---|---|
| AKZO NOBEL | : | Fusions et acquisitions internationales, Différenciation produit, Rationalisation internationale de la production. |
| ICI | : | Recentrage du portefeuille de produits, Acquisitions (en Europe et intercontinentale), Standardisation, réduction des coûts, Marque internationale de peintures décoratives. |
| HOECHST | : | Innovation technologique, exploitée au plan international. |
| DYRUP | : | Innovation produit, Créneau international (lasures), Acquisitions. |
| MARS | : | Marques globales, investissements massifs en publicité et en sponsoring, |

| | | |
|------------|---|--|
| | | Extension de la cible vers les marchés émergents, Rotation des actifs, réduction des coûts. |
| FERRERO | : | Différenciation produit (légèreté), Marques ombrelles, Investissements massifs en publicité. |
| GODIVA | : | Concentration sur le haut de gamme (luxe), Distribution sélective. |
| CHUPACHUPS | : | Différenciation, Extension de la cible et de la production vers les marchés émergents. |

Tableau 1 : Stratégies internationales innovantes dans l'industrie de la peinture et dans l'industrie du chocolat et de la confiserie.

REFERENCES

Andrews, Kenneth R. 1971. The Concept of Corporate Strategy. Homewood, IL: Irwin.

Ansoff, H. Igor. 1965. Corporate Strategy. New York: McGraw Hill.

Astley, W. Graham & Andrew H. Van de Ven. 1983. Central perspectives and debates in organization theory. Administrative Science Quarterly, 28: 245-273.

Baden-Fuller, Charles & John Stopford. 1992. Rejuvenating the mature business. London: Routledge.

Baden-Fuller, Charles & Martyn Pitt. 1996. Strategic innovation: An international case book on strategic management. London: Routledge.

Bain, J.S. 1959. Industrial Organization. New York: John Wiley.

Bartlett, Christopher A., & Sumantra Ghoshal. 1989. Managing Across Borders: The Transnational Solution. Boston: Harvard Business School Press.

Birkinshaw, Julian, Allen J. Morrison, & John Hulland. 1995. Structural and Competitive Determinants of Global Integration Strategy. Strategic Management Journal, 16: 637-655.

Calori, Roland, Gerry Johnson, & Philippe Sarnin. 1994. CEOs cognitive maps and the scope of the organization. Strategic Management Journal, 15: 437-457.

Child, John. 1972. Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. Sociology, 6: 1-22.

Dunning, John H. 1981. International Production and the Multinational Enterprise. London: George Allen & Unwin.

Ghoshal, Sumantra & Nitin Norhia. 1993. Horses for courses: organizational forms for multinational corporations. Sloan Management Review, 34/2: 23-35.

Hambrick, Donald C. & Paul A. Mason. 1984. Upper Echelons: The organization as a reflection of its top managers. Academy of Management Review, 9/2: 193-206.

Hamel, Gary & C.K. Prahalad. 1994. Competing for the Future. Boston MA: Harvard Business School Press.

Hannan, Michael & John H. Freeman. 1977. The population ecology of organizations. American Journal of Sociology, 82: 929-964.

Hedlund, Gunnar & Dag Rolander. 1990. "Action in Heterarchies: New approaches to managing the MNC". In C.A. Bartlett, Y. Doz and G. Hedlund (eds.), Managing the Global Firm: 15-46. London: Routledge.

Hrebiniak, Lawrence G. & William F. Joyce. 1985. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. Administrative Science Quarterly, 30: 336-349.

Hymer, Stephen. 1960. The international operations of national firms: A study of direct investment. Cambridge MA: MIT Press.

Knickerbocker, Frederick T. 1973. Oligopolistic Reaction and the Multinational Enterprise. Cambridge MA: Harvard University.

Lawrence, Paul R. & Jay W. Lorsch. 1967. Organization and Environment. Boston MA: Harvard University Press.

Linder, Staffan B. 1961. An essay on trade and transformation. New York: John Wiley.

Mintzberg, Henry. 1994. Strategy Formation: Schools of Thought., In J. Frederickson (ed.), Perspectives on Strategic Management. Boston: Ballinger.

Mundell, Robert A. 1957. International Trade and Factor Mobility. American Economic Review, XLVII/3: 321-335.

Oliver, Christine. 1991. Strategic responses to institutional processes. Academy of Management Review, 16/1: 145-179.

Penrose, Edith T. 1959. The Theory of the Growth of the Firm. New York: John Wiley.

Pfeffer, Jeffrey & Gerald R. Salancik. 1978. The external control of organizations: A resource dependence perspective. New York: Harper and Row.

Porter, Michael E. 1980. Competitive Strategy. New York: The Free Press.

Porter, Michael E. 1990. The Competitive Advantage of Nations. London: MacMillan.

Prahalad, C.K. & Yves L. Doz. 1987. The Multinational Mission, Balancing Local demands and Global Vision. New York: The Free Press.

Rugman, Alan M. 1979. International Diversification and the Multinational Enterprise. Lexington MA: Lexington Books.

Samuelson, Paul A. 1948. International trade and the equalization of factor prices. The Economic Journal, June.

Schumpeter, Joseph A. 1934. The Theory of Economic Development. Cambridge MA: Harvard University Press.

Schumpeter, Joseph A. 1947. The creative response in economic history. Journal of Economic History, 7: 149-159.

Teece, David J. 1985. Transaction cost economics and the multinational enterprise: an assessment. Journal of Economic Behavior and Organization, 7: 21-45.

Vernon, Raymond. 1966. International Investment and International Trade in the Product Cycle. Quarterly Journal of Economics, 80: 190-207.