



## L'ENTREPRISE INTERNATIONALE

Bartlett et Ghoshal<sup>1</sup> ont établi que les grandes entreprises étaient sujettes aux pressions constantes de la mondialisation des marchés et qu'elles devaient repenser leurs stratégies. Ils ont mis l'accent sur les capacités de l'organisation à maintenir des activités internationales, en faisant jouer posture stratégique, structures et aptitudes à l'apprentissage et à l'innovation. Pour ces auteurs, il y a trois types de transnationales, exigeant, chacun, des capacités propres: a) les multinationales; b) les globales; c) les internationales.

Les multinationales ont développé une posture et des structures qui les rendent sensibles aux différences de l'environnement national des pays où elles oeuvrent. Leur principale caractéristique est d'être éminemment adaptable aux conditions spécifiques des milieux dans lesquels elles se produisent. Elles sont grandement présentes sur les territoires nationaux de leur choix, et répondent aux exigences locales d'adaptation des marchés que cela constitue pour elles. Elles sont décentralisées, et agissent comme des fédérations, après avoir distribué largement les responsabilités liées à leurs activités et avoir réparti leurs ressources en fonction des besoins de réponse à leurs marchés locaux. Unilever et ITT ont répondu à ces critères d'organisation des stratégies et des structures de fonctionnement corporatif.

Les entreprises globales sont celles dont les stratégies et les structures sont plus centralisées. Elles sont caractérisées par leur efficacité à la gestion horizontale de l'activité. Elles dégagent des économies d'échelle, ce faisant, sur l'harmonisation d'ensemble de leurs opérations. Elles ajustent leurs produits, comme si leur marché était unique et universel. Ford, Matsushita et Toyota correspondent à ce modèle d'organisation de l'activité.

Les compagnies internationales, pour leur part, fondent leur activité sur le principe du transfert des technologies et du savoir depuis le centre vers la périphérie de l'organisation. Leur force tient à cette capacité d'influencer, d'alimenter et de soutenir leurs divisions locales depuis un siège social bien en main. IBM et Ericsson répondent à ce type d'organisation, où les fonctions de recherche et développement, de marketing et de finance sont centralisées à la maison-mère. Elles bénéficient d'une capacité de réponse locale et d'une capacité de coordination centrale de l'ensemble de leurs fonctions de support à la vente de leurs produits.

Chaque type d'entreprise est construit sur une configuration différente de l'organisation de l'activité, partant du travail, ce qui requiert des compétences particulières pour chaque configuration, compte tenu que les tâches sont articulées et gérées suivant des principes de marché distincts. Être transnationale oui, mais pas n'importe comment. Un prix est attaché à chaque formule de fonctionnement de l'entreprise. Savoir où on veut être, pour savoir comment on doit être. Voilà qui fait toute la différence, entre une entreprise et une autre.

---

<sup>1</sup> Bartlett C. A., et Ghoshal, S., (1987), 'Managing across Borders: New Organizational Responses', Sloan Management Review; Bartlett, C. A., et Ghoshal, S., (1989), Managing across Borders, The Transnational Solutions, Century Business.