**Environnement international**

—> Pas de partiel mais des TD notés + la participation.

Notes sur moodle.

Les prochains docs passeront par moodle + dépôt de docs à déposer dessus avant une heure et une date limite.

95% de PME.

Bien peser toutes les conséquences.

**Plan:**

**I- Aspect économique et culturels du monde contemporain.**

1. **La mondialisation.**

Exemple du Boeing 787 avec les différents fournisseurs français.

La Chine est le premier exportateur mondial. Si on suit l’évolution entre 1998 et 2009, on se rend compte qu’avant la Chine était le 10e exportateur mondial, le premier était les USA, suivi de l’Allemagne et du Japon. Aujourd’hui les chinois disent qu’ils ont une croissance entre 6-7%. La croissance réelle serait en dessous (entre 4-5%).

—> Evolution rapide.

***Qu’est-ce que la mondialisation?***

C’est un processus par lequel les relations qu’on entretient entre les pays sont inter-dépendant c’est à dire qu’avec cette mondialisation on a dépassé toutes les barrières physiques et géographiques que l’on pouvait avoir avant —> multiplication des délocalisations.

Aujourd’hui ce qui devient intéressant c’est le Vietnam, etc. Avec cette mondialisation il est désormais plus simple de circuler entre les pays.

Elle revêt plusieurs aspects. En effet, elle touche la politique, l’économie, la culture, la société ou encore l’information. Cela touche l’ensemble de la société et cela renvoie au terme du « décloisonnement des marchés » même si il y a des restes réguliers de protectionnisme.

Elle représente l’ouverture des frontières et l’avènement du commerce international, de la délocalisation et de la libre-circulation des hommes et des biens.

**Exemple:** L’Europe repose sur de base sur la libre circulation des hommes, des bien et des services. Seulement aujourd’hui il y a une fermeture des frontières, de l’espace Shengen, à cause du terrorisme, des migrants etc.

**Exemple de l’iphone:** Si on regarde dans la construction, une partie vient du Japon, une partie de Corée. Il y a une guerre perpétuelle entre Samsung et Apple (même si il y a une collaboration entre les deux —> concurrent mais alliés).

**a) Les évolutions structurelles du commerce international**

Le monde d’après 1945 se caractérise par le développement exponentiel des échanges commerciaux entre les nations —> relancer l’économie, améliorer la situations économiques des peuples.

Il y a une forte augmentation des produits manufacturés.

***Le rapport entre le CI et la production mondiale:***

Plus il y a de CI, plus il y a de croissance (on parle de quelque chose de global, c’est une analyse statistique) —> tire la croissance vers le haut.

A l’approche des années 2010, il y a eu un ralentissement économique dont nous ne sommes pas encore sortis.

Entre 1950-1973, le CI a augmenté de 8,2% par an en moyenne.

Des années 90 aux années 2005, l’écart entre la croissance du CI et du PIB mondial s’accroît.

***Première raison: mise en place d’accords de libre échange:***

*Qu’est-ce que le libre échange?*

* C’est une situation dans laquelle deux ou plusieurs pays signent un accord autorisant la libre-circulation entre eux des biens et des services sans que subsistent des barrières commerciales telles que les droits de douane.
* Dans le contexte du libre échange, la plupart sinon la totalité des barrières commerciales sont abolies entre les pays signataires de l’accord.

*Quel est l’avantage potentiel?*

* Possibilité pour les pays signataires d’atteindre une plus grande intégration économique et d’intensifier les échanges commerciaux. C’est le cas de l’ALENA, signé par le Canada, les USA et le Mexique.
* L’intégration économique est une situation qui se produit lorsque deux ou plusieurs pays bénéficient des avantages du libre-échange en réduisant au minimum les restrictions commerciales qui existent entre eux.

**Exemples d’intégration économique:**

* Union européenne.
* Association des nations de l’ASIE du Sud-Est (ASEAN).
* Accord de libre-échange nord-américain (ALENA).
* Intégration économique et le libre)échange: —> Zone de libre-échange.

—> Union douanière.

—> Marché commun.

**Etapes du processus d’intégration:**

—> Union économique et monétaire: monnaie unique, banque centrale commune: UE.

—> Union économique: harmonisation des politiques économiques: CEE.

—> Marché commun: libre-circulation des facteurs de production (Europe, 1993).

—> Union douanière: Tarif extérieur commun: MERCOSUR.

—> Zone de libre-échange: suppression des barrières douanières: ALENA.

***Deuxième raison: Diffusion technologique***

*Révolution dans la production:*

* Automatisation électronique, traitement automatisés.
* Utilisation électronique dans le traitement de l’information, de la bureautique, des communications.

*Révolution dans les transports:*

* Augmentation de la vitesse.
* Augmentation des capacités.
* Augmentation de la flexibilité (transport multimodal, containers adaptables).

**Exemple:** Différence des cout du transport et des communications entre 1930 et les années 2000 —> il y a une baisse des coûts.

**b) Nature et effets des échanges internationaux.**

Il y a une triple mutation:

* Mutation dans la structure des échanges.
* Mutation dans les courants d’échanges.
* Mutation dans la division du travail.

*Mutation dans la structure des échanges:*

* Essor important d’échanges de biens (des produits bruts aux produits manufacturés):

—> 19e siècle échange de produits brut 2/3 du commerce mondial.

—> Entre 1950-2002, produits manufacturés= 78% des exportations mondiales de biens.

* Essor important mais plus tardif d’échanges de services commerciaux (transports, voyages,..).

Part des B/S dans le total des exportations mondiales:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1913 | 1963 | 1973 | 2001 |
| Prod primaires | 54,4 | 39,8 | 31,6 | 26,6 |
| Prod manuf | 30,6 | 43,2 | 49,5 | 53,9 |
| Services comm | 15 | 17 | 18,9 | 19,5 |

*Mutation dans les courants d’échange:*

* **Tripolarisation des échanges:** le commerce mondial est aujourd'hui concentré autour de 3 pôles essentiels qui réalisent environ 80% des échanges de marchandise: l’Amérique du nord (12,8%), l’Europe occidentale (37,1%), et l’Asie (31,1%) soit près de 81% du commerce mondial.
* **Développement du commerce intra-zone**. Le commerce extra-zone entre ces 3 zones ne représente que 32,2% du commerce mondial.

**Mais des évolutions..**

Depuis quelques années on observe l’entrée de nouveaux concurrents sur le marché.

Il y a un remise en cause, parfois un peu limité, de l’avancé technologique et de la spécialisation manufacturière des pays anciennement industrialisés.

Les **BRICS** représentent désormais près de 16,8% du commerce mondial de marchandises —> production de biens à haute valeur ajoutée.

Les **BENIVM** (Bangladesh, Ethiopie, Nigéria, Indonésie, Vietnam, Mexique) —> croissance économique soutenue, industrie manufacturière dynamique, potentiel énergique important.

*Mutation dans la division du travail:*

* Les échanges inter-branches sont des échanges de différences qui résultent de la complémentarité des économies:

—> Une branche regroupe des unités de production qui produisent le même B/S (= Industrie extractive, fabrication de matériel de transport).

—> Un commerce inter-branche est un commerce qui se fait entre branches différentes (achat de matières premières/ vente de voitures).

—> Longtemps caractéristique du commerce Nord (pays dev) - Sud (pays en dev).

—> Repose sur la théorie de la spécialisation des pays (Smith, Ricardo).

—> C’est l’ancienne division du travail.

* Le commerce intra-branche sont des échanges de similarités qui résultent de la proximité des produits des économies.
* Un commerce intra-branche est un commerce qui se fait à l’intérieur de la branche pour des produits qui se distinguent soit:

—> au niveau de leur utilisation (papier journal/à écrire).

—> au niveau de leur technologie (photo argentique/numérique).

—> au niveau de la marque (Peugeot).

* A l’heure actuelle développement important des échanges intra-branches (nouvelle division du travail).

**Pour conclure..**

S’agissant des produits:

* poids croissant des S, au détriment des matières premières.
* Poids croissant du CI intra-branche au détriment du commerce inter-branches.

S’agissant des partenaires:

* Domination du commerce Nord-Nord.
* Montée du commerce Sud-Sud au détriment du commerce Nord-Nord.

1. **Le processus d’interne et le contexte institutionnel.**

**Rappel:** l’une des principales raisons du développement considérable du CI trouve sa source dans la mise en place d’accords du libre-échange. Assez peu de pays sont en dehors de ces accords (Corée du Nord) —> même les pays les plus réticents ce sont engagés dans ces accords.

Exemple du GATT (General Agreement on Tariffs and Trade: accord général sur les droits de douane et le commerce).

Mis en place en 1948 avec les 28 pays signataires. Il est remplacé en 1995 par l’OMC et compte en 2015 162 membres.

**Les règles du libre-échange** mises en place après la seconde GM (GATT):

* **Libre-échange:** interdiction des quotas, diminution progressive des droits de douane, règle de consolidation.
* **Multilatéralisme:** clause de la nation la plus favorisée (Non discrimination) —> un certain nombre de nations arrivent à le contourner.

**Le libre-échange:**

* Interdit les restrictions quantitatives (quotas, contingentement de marchandises importées), qui limitent les quantités des importations autorisées.
* Met en place des cycles de négociations (les « rounds ») pour rabaisser peu à peu les droits de douane sans pouvoir revenir en arrière (règle de la « consolidation »).
* Il y a réciprocité (ou principe du donnant-donnant): un pays qui reçoit des avantages commerciaux est tenu d’accorder en retour des concessions équivalentes.

**Le multilatéralisme:**

* Les règles s’appliquent à tous les signataires et ne peuvent pas être négociées de pays en pays (refus du bilatéralisme).
* Tout ce qui est accordé à un pays doit l’être aux autres. Il s’agit de la « clause de la nation la plus favorisée ».
* Si la France baisse ses droits de douane sur les produits agricoles provenant du Niger, il doit automatiquement répercuter cette baisse sur les produits agricoles provenant des autres pays signataires du GATT (ou OMC maintenant).

**Le multilatéralisme en panne..**

* Depuis fin 2008, blocage des cycles de négociation (qui devrait intervenir régulièrement. Hors on arrive pas à se mettre d’accord).
* De plus en plus de négociations sur des bases bilatérales par les Etats —> soit pour arracher des concessions à des partenaires sur des bases bilatérales, soit pour protéger leur souveraineté nationale qu’ils jugent menacée par des logiques multilatérales intrusives.
* Il se crée en moyenne 2accords bilatéraux d’investissement chaque semaine selon un rapport publié en 2006, qui précise que 30% du commerce mondial sont régis par quelque 250 accords bilatéraux et régionaux de commerce.

—> instrument important mais qui connait à l’heure actuel des difficultés.

1. **Les multinationales et la mondialisation des économies.**

**Trois formes d’internationalisation des entreprises**:

* Le commerce intra-branches.
* Les IDE (à partir de 15% de détention du capital).
* Les accords inter-entreprises.

**II- L’entreprise et la démarche export.**

1. **Les raison de l’internationalisation des entreprises.**

**Raisons commerciales:**

* Limites du marché national (taille, saturation, saisonnalité..).
* Cycle de vie international du produit.

**Raisons stratégiques et financières:**

* Répartition des risques (on se trouve dans une période économique troublée).
* Conjoncture économique.
* La concurrence.
* La création d’avantages concurrentiels.

**Raisons politiques:**

* Décloisonnement des marchés.
* Multiplication des accords internationaux.

1. **Le commerce extérieur et la mesure des échanges.**

**Le solde commercial:**

* Se calcule par la différences des exportations et des importations (exportations - importations) au cours d’une période déterminée, qui est le plus souvent un mois, un trimestre ou une année.
* Lorsque le solde est supérieur à 0, on parle d’excédent commercial.
* Lorsqu’il est inférieur, on parle de déficit commercial.

**Le taux de couverture:**

* On obtient le taux de couverture en effectuant le rapport X/M et en multipliant le résultat par 100.
* Si <100, la balance commercial est déficitaire. On dit que le solde commercial est négatif.
* Si =100, la balance commercial est équilibrée et on dit que le solde commercial est nul.
* Si >100, la balance commercial est excédentaire et on dit que le solde commercial est positif.

**La demande intérieure:**

* Elle résulte de l’addition de trois composantes: la conso des ménages, les investissements des administrations publiques et les investissements des entreprises.
* Elle est donc largement représentative de la confiance des Français dans l’avenir économique.

**Le taux de pénétration** pour un pays C et un produit P est la *part de la demande domestique pour le produit P dans le pays C qui est satisfaite par des M.*

* Une augmentation des taux de pénétration pourrait indiquer un déclin de la capacité des entreprises domestiques (nationales) à concurrencer les fournisseurs étrangers.
* Un taux de pénétration décroissant peut résulter d’une compétitivité accrue des fournisseurs nationaux (avec substitution des M) ou d’investissements (ou transferts de technologie) d’entreprises étrangères dans l’économie nationale.
* C’est une mesure de la dépendance économique.

1. **Les étapes de l’internationalisation des entreprises.**
2. **Les critères d’évaluation.**

**Le pourcentage export:**

* % du CA total annuel réalisé à l’étranger.
* Sociétés à marché mondial: distinction:

—> % des ventes réalisées sur la zone domestique, hors marché national.

—> % des ventes réalisées dans le reste du monde.

* Le nombre de marchés étrangers sur lesquels opère l’entreprise:

—> Nombre de pays sur lesquels opère l’entreprise.

—> Intéressant de le mettre en rapport au nombre des marchés potentiels.

* Le positionnement sur les marchés:

—> Volonté de couvrir toute ou partie des segments.

—> Analyse de la progression respective du ou des segments de marchés sur lesquels l’entreprise est présente.

1. **Notions de phase d’internationalisation.**

Pour chacun des seuils du % réalisé à l’export, on peut:

* Déterminer un apprentissage progressif de la dimension internationale.
* Essayer de restituer l’émergence et la diffusion progressive des techniques propres à l’international.

Ce sont les stades du développement international.

Il y a des différences de change entre les pays (en ce moment pas entre le dollar et l’euro).

L’analyse du comportement de l’entreprise sur les marchés étrangers peut être repéré par des seuils.

Lien étroit entre e degré d’internationalisation et la maîtrise de certaines capacités managériales.

On peut associer à chaque stade du dev international des comportements plus ou moins spécifiques.

1. **Etapes.**

* **L’ouverture sporadique** (par épisode, -5% export):

Démarrage de vente de marchandises vers un ou plusieurs marchés étrangers:

—> Le volume des expéditions reste relativement faible.

—> Deux attitudes de l’entreprise: - elle sert les commandes sans se soucier de l’opportunité: export = % faible du CA.

- elle cherche comment développer un volume d’affaires plus important et moins occasionnel.

Elle engage l’entreprise à:

—> Un apprentissage des opérations courantes à l’international.

—> La découverte des intermédiaires spécialisés.

Les préoccupations de l’entreprise sont à court terme.

Quand le marché se tasse, l’entreprise cherche des marchés de substitution.

* **Le courant régulier d’affaires** (25 à 35%):

On entre dans ce stade lorsque le CA export contribue au volume d’activités minimum pour équilibrer les activités de l’entreprise.

L’entreprise doit mettre en place des activités de suivi commercial et de prospection.

Cette phase se caractérise par:

* + - * Elargissement des marchés avec lesquels l’entreprise commence à travailler.
      * Augmentation du nom de clients nouveaux par marché.
      * Augmentation du montant moyen des commandes par client.
      * Accélération de la fréquence de ré-achat par client fidélisé.

Efforts de l’entreprise:

* + - * Régularise les courants commerciaux.
      * Accroître le recours à des intermédiaires performants.
      * L’activité export devient de moins en moins accessoire.
      * les ventes concourent à l’équilibre du résultat d’exploitation.
* **La phase de multinationalisation** (env. 50%):

Une multinationale est une entreprise qui possède deux établissements distincts à l’étranger avec une personnalité juridique sur deux marchés différents.

Distinction entre:

* + - * Micro-multinationale qui:

—> Possède 2 ou 3 implantations naissantes avec quelques salariés.

—> Les structures organisationnelles ne sont pas modifiées.

* + - * Multinationale confirmée:

—> Filiales disséminées sur plusieurs continents.

—> Des unités de fabrication et d’assemblage locales associées aux implantations commerciales.

* + - * Conséquences:

—> Appréhender de nouvelles notions de management.

—> Organiser et contrôler la vitesse du développement international.

—> Coordonner le développement des filiales et planifier leur financement.

—> Mise en place systématique de méthodes d’estimation des risques: avoir les moyens de connaître comment couvrir ses risques, des techniques sophistiquées qui permettent de limiter le risque de change.

* **La mondialisation** (plus de 80%):

Implantée sur plusieurs zones.

Elle est généralement leader sur plusieurs métiers (pas toujours mais souvent).

À l’ambition de détenir une position de leader dans chacun des segments de marchés qu’elle couvre.

Conséquences:

* + - * Définir des stratégies de zones (se désengager, s’allier, se recentrer).
      * Développer des partenariats industriels (vente d’avions rafales pour l’Inde).
      * Vendre des projets commerciaux.
      * Initier et développer des partenariats de R&D.
      * Optimiser la rentabilité des opérations internationales.

**III- Spécificités de l’approche interculturelles.**

Modalités de pénétration d’un marché étranger:

* Sans création de structure locale:

—> Vente de savoir faire (ou cession de licence).

—> Recours à un importateur.

* Avec création d’une structure locale:

—> Filiale de commercialisation.

—> Filiale intégrée.

—> Totalement contrôlée ou en co-entreprise.

1. **Culture et différences culturelles.**

Un aperçu sur les différences culturelles:

* L’image du patron vu par ses employés:

—> Collaborateurs (Angleterre).

—> Subordonnés (France).

* Attentes à l’égard de son supérieur:

—> Directives.

—> Contrôle.

—> Encadrement.

* L’efficacité relative des groupes multiculturels au travail:

—> Manière de communiquer.

—> Manière d’établir une relation.

—> Différences culturelles entre la France et l’Allemagne.

* **Un aperçu sur les différence culturelle et la gestuelle:**

—> La communication non verbale constituerait quelques 70% de la communication totale.

—> Faire un anneau avec le pouce et l’index:

- Japon: argent!

- USA: OK!

- France: « c’est nul » ou « c’est excellent »..

—> Se passer la main dans les cheveux:

- Japon: embarras.

- France: effort de réflexion.

* **Culture:** les définitions les plus classiques retiennent..

—> Les croyances.

—> Les valeurs, la morale.

—> Les coutumes.

—> Les savoirs et savoir-faire.

—> Les arts.

—> Tout ce qu’un être humain acquiert en tant que membre d’une société.

* **Les sources de la culture:**

—> La nationalité, l’ethnie, l’éducation, la religion, la famille, le groupe social d’appartenance, la profession (BTP avec appartenance très forte).

ex: Beaucoup de fusions d’entreprises qui ont raté car on a pas pris en compte les différentes cultures d’entreprise.

—> Entreprise ou organisation.

**La culture selon HOSFEDE:**

* La culture est l’ensemble des programmations mentales, pour la plupart inconscientes qui nous guident dans notre vie (sociale, familiale, et personnelle).
* Elles ont pour source la structure familiale, les systèmes d’éducation, les institutions, et les règles juridiques..

**Interculturel, toutes les dimensions du management sont impliquées:**

* Marketing: les pubs sont différentes dans chaque pays, on adapte.
* Vente et négociation.
* GRH.
* Approche concurrentielle (ex: OPA).

**Deux approches de la question interculturelle:**

* L’identification des différences culturelles: ici on analyse ce qui est différent.

—> Hall: perception du temps et de l’espace.

—> Hosfede: les dimensions discriminant les cultures.

* L’analyse de l’interaction interculturelle: ici on analyse comment on peut interagir.

—> Le concept de grammaire des comportements.

**Hall: la perception du temps.**

**Premier groupe:**

* + Monochrome.
  + Traitement dissocié des taches et des problèmes: on ne fait pas deux choses à la fois, on programme ses rendez-vous/ on les respecte.
  + Japon, Corée, RFA, USA, etc.

**Deuxième groupe:**

* + Polychrome.
  + Plusieurs activités menées de front.
  + Moindre respect des plannings.
  + Changements fréquents.
  + France, pays latins, Mexique, etc.

**Hall: les rapports à l’espace.**

* Les rapports sont inconscients.
* L’espace privé, autour de soi notamment, varie d’une culture à l’autre.
* Dans certaines cultures, deux individus peuvent se rapprocher l’un de l’autre physiquement sans se connaître (Monde arabe, Europe du Sud..).
* Dans d’autres, plus de distance s’impose (Amérique du nord, Europe du nord, Japon..).

ex: pas de bise, on ne se serre pas la main..

**Hall: contexte de communication fort ou faible.**

* Les cultures à contexte fort sont celles dans lesquelles la communication repose sur beaucoup d’implicite, il n’est pas nécessaire de tout dire, le contexte permet de comprendre: le Japon par exemple.
* Les cultures à contexte faible conduisent à expliciter le propos autant que faire se peut. Les USA par exemple, peut-être parce-que c’est une société multiculturelle qui nécessite que l’on précise tout.

**Hosfede: tentative de mesure des différences culturelles.**

* IBM, 1967-73, 40 pays, 116 000 questionnaires —> accords avec IBM qui lui a permis d’envoyer des questionnaires aux salariés d’IBM dans le monde.
* Identification de 4 dimensions:

—> Contrôle de l’incertitude: moindre tolérance à l’ambiguïté, règles formelles, vérités absolues, rejet des comportements deviants.

—> La distance hiérarchique: et son acceptation.

—> Masculinité/ féminité: matérialisme, individualisme, affirmation de soi/ orientation vers les autres, qualité de l’environnement, émotions

—> Individualisme/ collectivisme: prise en charge individuelle forte, implication calculée dans l’organisation, autonomie/ l’individu n’est rien sans le groupe, implication morale, solidarité.

* Identification d’une 5è dimension (en 1987):

- Orientation vers le présent/ le futur.

**Utilisation pratique de ces résultats?**

* Travaux de HALL: OK!
* Travaux de Hosfede; beaucoup de complexes à utiliser en management. En tous cas difficiles à utiliser pour préparer des cadres à l’expatriation par exemple, ou pour conduire une négociation commerciale.
* La liste infinie des différences: utilise?

**Exagérer les différences..**

* Hirata (1981), souligne que pour des raisons culturelles l’usage des patins à roulette dans les locaux des entreprises serait bien accepté par les salariés brésiliens, mais inacceptable pour des salariés français.
* « Qui tient l’arme? », l’expérience d’Allport et Postman (1947): problème de validité des témoignages.

**Sur les stéréotypes..**

* Les stéréotypes sont des représentations figées des valeurs pratiques, comportements d’un groupe.
* Les stéréotypes sont des caricatures. À ce titre, ils sont « faux », même si certains soulignent qu’il n’y a pas de fumée sans feu.
* En outre, les réalités sociales changent plus vite que les stéréotypes.

**Stéréotypes souvent négatifs:**

* Pour Lippmann (1922), qui étudiait les stéréotypes entre groupes sociaux aux USA, ils sont souvent négatifs car « une structure de stéréotype n’est pas neutre. C’est la garantie de notre amour-propre: c’est la protection contre le monde, du sens de notre propre-valeur, de notre propre position et de nos propres droits.. ».

**Sur l’utilité des stéréotypes..**

* Ils sont à première vue dangereux car ils sont faux, ou caricaturaux.
* Ils facilitent l’interaction entre personnes de cultures différentes (ou conduisent à l’éviter). Bref, ils permettent de réduire l’incertitude liée à la rencontre.

1. **Interaction interculturelles.**

**Grammaire des comportements (Birdwhistell, 1981):**

* C’est l’ensemble des indices comportementaux, gestuels, les expressions du visage, le rythme d’élocution, etc.. qui diffèrent d’une culture à l’autre.
* C’est également les différences dans les « chaînes actionnaires », l’environnement international, les enchaînements d’actions, d’étapes dans une situation d’interaction sociales: la « drague, le repas, une négociation, etc.. (histoire du baiser Mead, 1944).

1. **Implications pratiques pour la négociation interculturelles.**

**Les données du problème..**

* Difficulté de décoder la grammaire des comportements des interlocuteurs.
* Difficulté de ne pas les perturber par nos actions et réactions.
* Difficulté d’identifier leurs objectifs fondamentaux.
* Risque très fort d’opportunisme en contexte interculturel.

Sur le risque d’opportunisme, les apports de la théorie de l’agence:

* La théorie de l’agence étudie la particularité de la relation de mandat, par lequel un principal confie à un mandataire (ou agent), une mission, sans avoir les moyens de bien le contrôler (asymétrie d’information, Akerlof, 1970).
* Il s’agit d’une situation courante: actionnaires/ dirigeants, producteurs/ distributeur, exportateur/ importateur, cession de licence.

Les apports de la théorie de l’agence:

* Risque d’opportunisme de la part du mandataire:

—> effort limité d’une manière générale.

—> « enracinement des dirigeants »: décisions des dirigeants motivés par leur intérêt propre plus que par celui des actionnaires.

* Nécessité de mettre en place:

—> des engagements crédibles de part et d’autre,

À l’international, fort risque d’opportunisme:

* Du fait d’une forte asymétrie d’informations.
* Du fait d’un moindre risque de sanction sociale, d’une moindre dégradation de sa propre notoriété (tant par asymétrie d’information que par nationalisme ou ethnocentrisme rampants).
* Du fait d’un moindre rsique de sa sanction juridique.

En conséquence, il convient de..

* Tout négocier, rien ne doit rester dans l’ombre, tant pour éviter le risque de malentedus que celui d’opportunisme.
* Prendre son temps, expliquer, se faire expliquer. Cela permet de réduire l’asymétrie d’informations, de mieux cerner les objectifs du partenaire, ses moyens et ses contraintes, et d’établir un climat de confiance.
* Recourir à l’écrit comme moyen d’éviter les malentendus dans les discussions en cours.
* Veiller à la mise en place d’engagements crédibles, aux instruments de contrôles, et à ce que chaque partie trouve avantage au projet tel qu’il est en cours de définition.