

---

# L'impact de l'innovation sur l'internationalisation des entreprises –étude de cas TESLA

(The Effect of Innovation on the Internationalization of Companies: A Case Study of Tesla)

RIDA CHAHINEZ\*

HABBACHE FARES

Email: ridachahinez@yahoo.fr

Email: issamhabbache@yahoo.fr

Date de soumission: 31/07/2025

Date d'acceptation: 30/08/2025

Date de publication: 22/11/2025

---

## Résumé:

Cet article analyse l'impact de l'innovation sur l'internationalisation des entreprises à travers le cas de TESLA. Il montre comment l'innovation disruptive peut transformer un secteur industriel, en l'occurrence l'automobile. L'innovation facilite l'entrée sur les marchés étrangers en surmontant des obstacles structurels. Tesla se distingue par ses véhicules électriques innovants et ses fonctionnalités avancées. Son modèle organisationnel, intégrant distribution directe et production verticale, renforce sa flexibilité internationale. Ces stratégies ont permis à Tesla de pénétrer des marchés complexes comme la Chine et l'Europe. L'étude souligne l'innovation comme levier clé de croissance globale.

**Mots clés :** innovation, internationalisation, compétitivité, TESLA.

**Codes de classification Jel :** O31, O32, F23, L62, Q55, M16

## Abstract:

This article analyzes the impact of innovation on the internationalization of companies through the case of TESLA. It shows how disruptive innovation can transform an industrial sector, in this case, the automotive industry. Innovation facilitates entry into foreign markets by overcoming structural barriers. Tesla stands out for its innovative electric vehicles and advanced features. Its organizational model, which integrates direct distribution and vertical production, enhances its international flexibility. These strategies have enabled Tesla to penetrate complex markets such as China and Europe. The study highlights innovation as a key driver of global growth.

**Keywords:** innovation, internationalization, competitiveness, TESLA.

**Jel Classification Codes :** O31, O32, F23, L62, Q55, M16

---

\* Corresponding author.

## 1. Introduction :

L'introduction de l'article devrait contenir une préface au sujet, Et ensuite Introduire le problématique de recherche et poser les hypothèses appropriées, En plus de déterminer les objectifs de recherche et la méthodologie de l'étude. L'importance de l'internationalisation dans l'amélioration de la compétitivité des entreprises est un aspect crucial du commerce mondial, car elle permet aux entreprises d'obtenir un avantage concurrentiel et de répondre aux besoins de l'étranger.

L'internationalisation offre aux entreprises la possibilité de tirer parti des coûts et des connaissances dans tous les pays, améliorant ainsi leur compétitivité. Le processus d'internationalisation implique l'identification et la création de plusieurs maisons nationales de capacités qui sont appliquées à l'ensemble de l'entreprise multinationale, ce qui est essentiel pour obtenir un avantage concurrentiel. De plus, l'internationalisation permet aux entreprises de répondre aux concurrents étrangers sur un marché intérieur, ce qui est essentiel pour le succès et la survie à long terme.

L'exemple de Tesla illustre bien cette dynamique : en s'internationalisant, l'entreprise a renforcé sa position sur le marché mondial de l'automobile électrique. En établissant des usines, comme la Gigafactory de Shanghai, Tesla a pu réduire ses coûts de production, contourner certaines barrières commerciales, et répondre plus efficacement à la demande locale. Cette stratégie a non seulement permis à Tesla de conquérir rapidement des parts de marché en Chine, le plus grand marché mondial de véhicules électriques, mais aussi de renforcer sa chaîne d'approvisionnement mondiale et de s'adapter plus rapidement à l'évolution technologique et réglementaire dans différentes régions du monde.

Malgré les avantages de l'internationalisation, les entreprises sont confrontées à plusieurs défis, notamment des complexités opérationnelles et des différences culturelles. La diversité culturelle rencontrée lors d'opérations dans plusieurs pays peut créer des problèmes de communication, de coordination et de motivation chez les employés de l'organisation. De plus, les marchés internationaux sont caractérisés par une pression concurrentielle beaucoup plus forte que les marchés intérieurs, ce qui peut représenter un défi important pour les entreprises.

Les entreprises peuvent adopter diverses stratégies pour s'internationaliser, y compris l'exportation, qui est l'un des moyens les plus courants d'entrer sur le marché étranger aux premières étapes de l'internationalisation des PME (Enjolras, 2021).

Dans un contexte d'internationalisation où l'innovation est devenue un levier stratégique, « **Comment les innovations technologiques et organisationnelles mises en œuvre par Tesla influencent-elles sa stratégie d'internationalisation et sa compétitivité sur les marchés mondiaux ?** »

Pour répondre à cette problématique, notre étude se base sur l'hypothèse suivante :

L'innovation technologique chez Tesla (notamment dans les batteries et l'autonomie des véhicules) favorise son implantation sur de nouveaux marchés en répondant aux attentes spécifiques des consommateurs internationaux

### But de cette étude

Le but de cette étude est de comprendre comment l'innovation peut influencer et faciliter le processus d'internationalisation des entreprises, en s'appuyant sur l'exemple concret de Tesla. Plus précisément, elle vise à :

- Analyser le rôle de l'innovation comme levier stratégique : L'étude cherche à démontrer comment les innovations technologiques, organisationnelles et commerciales de Tesla ont permis à l'entreprise de se différencier, d'accéder à de nouveaux marchés et de construire un modèle international performant.
- S'identifier les mécanismes concrets de l'internationalisation innovante : Elle a pour objectif de mettre en lumière les choix stratégiques de Tesla (implantation de Gigafactories, vente directe, adaptation aux spécificités locales) qui illustrent comment l'innovation peut structurer une expansion mondiale.
- Évaluer les retombées et les limites de cette stratégie : L'étude vise également à évaluer les bénéfices, mais aussi les risques et les défis liés à une stratégie d'internationalisation fondée sur l'innovation (coûts, complexité réglementaire, concurrence, etc.).
- Fournir un cadre d'inspiration pour d'autres entreprises : En analysant un cas emblématique, cette étude ambitionne d'offrir des enseignements utiles aux entreprises, notamment aux PME ou startups, qui envisagent de se développer à l'international par l'innovation.

### Importance de l'étude

L'étude de l'impact de l'innovation sur l'internationalisation des entreprises, à travers le cas de Tesla, revêt une importance particulière pour plusieurs raisons majeures :

- **Compréhension des nouveaux moteurs de la mondialisation**  
Traditionnellement, l'internationalisation reposait sur des facteurs comme la recherche de nouveaux marchés, la réduction des coûts ou l'exploitation de ressources locales. L'exemple de Tesla montre que **l'innovation devient désormais un moteur principal** de l'expansion mondiale. Comprendre ce mécanisme permet de mieux anticiper les évolutions du commerce international et les nouveaux critères de compétitivité.
- **Illustration d'un modèle entrepreneurial disruptif**  
Tesla incarne un modèle d'entreprise qui bouscule les codes établis d'une industrie traditionnelle (l'automobile), grâce à une combinaison unique de **technologie, stratégie produit et intégration verticale**. Étudier ce cas permet d'identifier les leviers qui permettent à une entreprise innovante de s'imposer face à des acteurs historiques bien implantés, et de s'en inspirer.

- **Mise en lumière des conditions de succès à l'international**

L'analyse du cas Tesla souligne que **l'innovation seule ne suffit pas** : elle doit s'accompagner d'une stratégie claire d'adaptation aux marchés locaux, de soutien institutionnel et d'une capacité de gestion des risques. Cela en fait une étude utile pour les entreprises en phase de croissance ou cherchant à se lancer à l'international.

- **Pertinence pour les enjeux contemporains : durabilité et technologie**

Tesla se positionne à la croisée de deux enjeux majeurs du XXI<sup>e</sup> siècle : la **transition énergétique** et la **révolution technologique**. Étudier son internationalisation innovante permet d'analyser comment les entreprises peuvent allier développement durable, rentabilité économique et expansion internationale.

- **Source d'inspiration pour les décideurs et les chercheurs**

Enfin, cette étude offre un cadre d'analyse pertinent pour les étudiants, chercheurs, dirigeants et décideurs politiques souhaitant mieux comprendre comment une entreprise peut construire sa croissance internationale sur l'innovation, et quels défis elle doit relever pour rester compétitive sur le long terme.

## 2. Cadre conceptuel et théorique

### 2.1 L'innovation

L'innovation est un concept complexe et multiforme qui fait référence au processus d'introduction de produits, de services ou de processus nouveaux ou améliorés sur le marché. Elle constitue un moteur essentiel de la croissance économique et de la compétitivité.

La définition de l'innovation selon le Manuel d'Oslo est un concept crucial pour comprendre les lignes directrices de collecte de données sur l'innovation.

L'innovation se définit comme l'exploitation réussie d'idées nouvelles, créant de la valeur à partir de ces idées. Elle peut être incrémentale ou radicale. Elle englobe l'innovation radicale et incrémentale. (Saint Julien, 2022, p. 2) visant à améliorer les processus internes de l'entreprise et à créer des produits et services adaptés au marché.

L'innovation incrémentale se concentre sur les marchés existants et l'amélioration des produits et services existants, tandis que l'innovation radicale se concentre sur le développement. (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2006)

#### 2.1 .1 Définition de l'innovation

Le Manuel d'Oslo définit l'innovation comme la mise en œuvre d'un produit, d'un processus, d'une méthode de marketing ou d'une méthode organisationnelle nouveaux ou considérablement améliorés dans les pratiques commerciales, l'organisation du lieu de travail ou les relations externes.

Cette définition met l'accent sur l'importance de la nouveauté et de l'amélioration significative des produits, des processus ou des services. Le manuel classe également l'innovation en quatre types : innovations de produit, de processus, de marketing et d'organisation. (Aouinait, 2022, p. 4)

L'innovation est un moteur essentiel de la croissance économique et peut favoriser l'internationalisation en permettant aux entreprises d'être compétitives à l'échelle mondiale.

L'internationalisation des activités de recherche et développement peut faciliter le transfert de connaissances et de technologies au-delà des frontières, favorisant ainsi l'innovation. Ceci peut ensuite aider les entreprises à développer de nouveaux produits et services adaptés aux besoins des marchés internationaux. (Filippetti & Archibugi, 2015, p. 124)

### **2.1.2 Importance et gestion de l'innovation**

L'importance et la gestion de l'innovation impliquent l'adoption d'une amélioration continue, l'encouragement d'une culture de l'innovation et l'alignement des innovations sur les objectifs de l'entreprise pour maintenir un avantage concurrentiel et une efficacité opérationnelle.

L'innovation est essentielle au maintien d'un avantage concurrentiel et d'une efficacité Opérationnelle. Elle implique d'évaluer et d'améliorer régulièrement les solutions, d'encourager l'innovation et de s'aligner sur les objectifs de l'entreprise.

Pour y parvenir, il est possible d'exploiter la technologie pour suivre et mesurer le succès des Initiatives d'innovation à l'aide d'indicateurs clés de performance tels que le retour sur investissement, les délais de mise sur le marché, la satisfaction client et l'engagement des collaborateurs.

L'adoption de l'IA et des technologies émergentes n'est pas seulement une voie vers l'innovation ; c'est une nécessité pour les organisations qui souhaitent prospérer dans le numérique.

### **2.1.3 Types d'innovation**

Le Manuel d'Oslo définit l'innovation de produit comme l'introduction d'un bien ou d'un Service qui est nouveau ou considérablement amélioré en ce qui concerne ses caractéristiques ou les utilisations prévues.

L'innovation de processus est définie comme la mise en œuvre d'une méthode de production ou de livraison nouvelle ou considérablement améliorée.

L'innovation marketing implique des changements importants dans la conception, l'emballage, le placement, la promotion ou la tarification des produits.

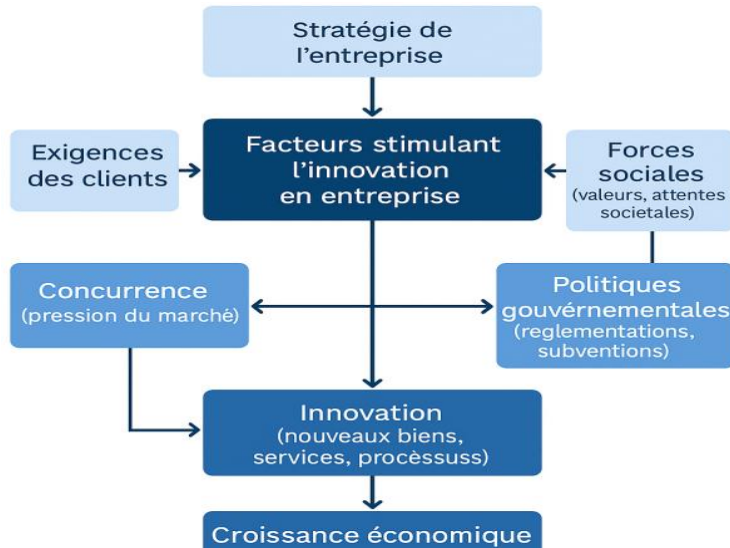
L'innovation organisationnelle fait référence à la mise en œuvre d'une nouvelle méthode d'organisation dans les pratiques commerciales, l'organisation du lieu de travail ou les relations externes.

### 2.1.4 acteurs influençant l'innovation

Divers facteurs peuvent stimuler l'innovation d'une entreprise, notamment sa stratégie, les exigences de ses clients, la concurrence, les forces sociales, les politiques gouvernementales, etc. L'innovation est considérée comme une nouvelle connaissance intégrée aux biens, aux services et à l'ensemble des processus du marché.

Elle stimule la croissance économique, tout comme l'apport d'intrants supplémentaires tels que le capital, la main-d'œuvre et les terres (Fernando, 2011, p. 60).

Figure N° 1: Les facteurs de l'innovation



Source : Réalisation personnelle, en se basant sur ce qui a été consulté.

Ce schéma met en lumière les moteurs essentiels de l'innovation en entreprise, en soulignant l'interdépendance entre les attentes clients, la concurrence, et le cadre réglementaire.

Il illustre comment ces éléments combinés peuvent favoriser la création de valeur et la croissance. Cependant, il pourrait être enrichi en ajoutant des boucles de rétroaction (par exemple, comment la croissance économique influence à son tour les exigences clients ou les politiques gouvernementales).

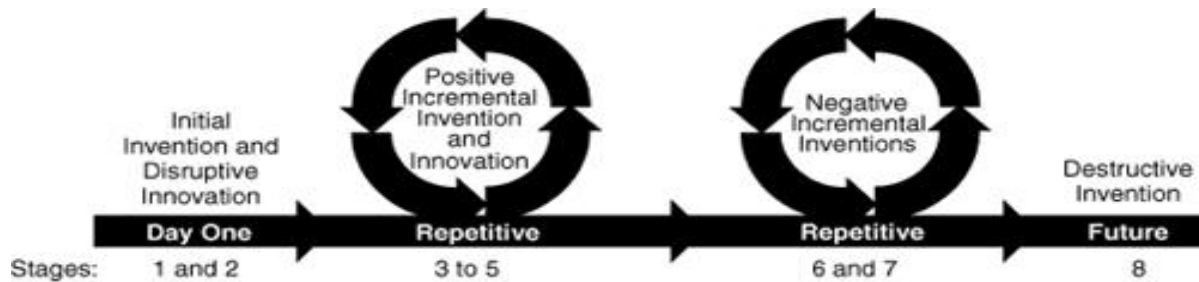
### 2.1.5 Cycle de vie de l'innovation

Le cycle de vie de l'innovation suit la vie d'un produit et comprend plusieurs étapes d'invention et d'innovation. Ces étapes reflètent la façon dont une entreprise Les actions ont un impact sur le marché cible du produit. Représenté à la figure 1.2, le cycle de vie de l'innovation comprend les étapes suivantes : (Croslin, 2010)

- **Invention du produit** : Créer le produit fondateur.
- **Innovation disruptive** : La pénétration du marché du nouveau produit à forte valeur transformatrice pour le consommateur a lieu.
- **Invention incrémentale** : ajouter des fonctionnalités ou des caractéristiques au produit fondamental.
- **Innovation incrémentale positive** : Améliorer la valeur transformatrice.
- Répétez les étapes 3 à 5 jusqu'à ce que la valeur transformatrice n'augmente plus.

- **Invention incrémentale négative** : ajouter des fonctionnalités ou des caractéristiques au produit fondamental au-delà des niveaux d'acceptation du client, ce qui entraîne une diminution de la valeur transformatrice du produit.
- Répétez l'étape 6 jusqu'à ce que la valeur transformatrice soit égale à celle des concurrents sur le marché.
- **Invention destructrice** : Toute invention ultérieure accélère la diminution de la valeur transformatrice.

Figure N° 2 : Le cycle de vie de l'innovation



Source: Croslin, D. (2010). *Innovate the Future: A Radical New Approach to IT Innovation*. (n.p.): Pearson Education, p. 58.

## 2.2 Théories de l'internationalisation

Les théories de l'internationalisation, telles que le modèle d'Uppsala et le paradigme OLI, expliquent le processus progressif d'internationalisation comme résultat de l'acquisition de connaissances et de l'accumulation d'expérience. Ces cadres soulignent l'importance de comprendre les facteurs culturels, institutionnels et spécifiques au marché qui influencent l'internationalisation.

La perspective réseau de l'internationalisation met également en évidence le rôle des relations et des réseaux dans le développement de l'internationalisation d'une entreprise dépend dans une large mesure de sa position dans le réseau.

Ainsi, les caractéristiques d'internationalisation de l'entreprise et du marché influencent le processus. Les ressources d'entrée sur le marché d'une entreprise ont des structures différentes selon qu'elle est fortement internationalisée (par exemple, en raison de son expérience des marchés étrangers) ou non, selon qu'elle est peu ou pas expérimentée.

De plus, les actifs de marché des autres entreprises du réseau ont une structure différente selon que le marché est fortement ou faiblement internationalisé. Partant de cette hypothèse, Johanson et Mattsson (1988) identifient quatre catégories qui déterminent le degré d'internationalisation du marché par rapport à celui de l'entreprise. (Glowik, 2020)

Ces catégories sont illustrées à la figure N° 3

Figure N° 3: Degré d'internationalisation des entreprises et des marchés

Degree of Internationalization of the firm	Degree of internationalization of the market	
	Low	High
	Low	The Early Starter
High	The Lonely International	The International among Others

Source : Glowik, M. (2020). Market Entry Strategies: Internationalization Theories, Concepts and Cases. Autriche: De Gruyter. P.113.

### 2.2.1 Le modèle d'Uppsala de l'internationalisation

Selon le modèle Uppsala, l'entreprise était prête à pénétrer un marché après l'autre (Carlson 1966).

Les entreprises gèrent le problème du risque grâce à un processus décisionnel progressif, où les informations acquises lors d'une phase sont utilisées lors de la phase suivante pour prendre d'autres mesures. Grâce à ce comportement progressif, l'organisation peut garder le contrôle de ses activités à l'étranger et développer progressivement ses connaissances sur la conduite des affaires sur des marchés étrangers diversifiés. (Carlson, 1966)

Le manque de connaissances, dû aux différences linguistiques et culturelles entre les pays, constitue un obstacle important à la prise de décisions liées au développement d'activités commerciales internationales. Par conséquent, un autre modèle peut être observé : les entreprises privilégient l'entrée sur de nouveaux marchés bénéficiant d'une distance psychique plus faible (Olsen & Forsgren, 2002).

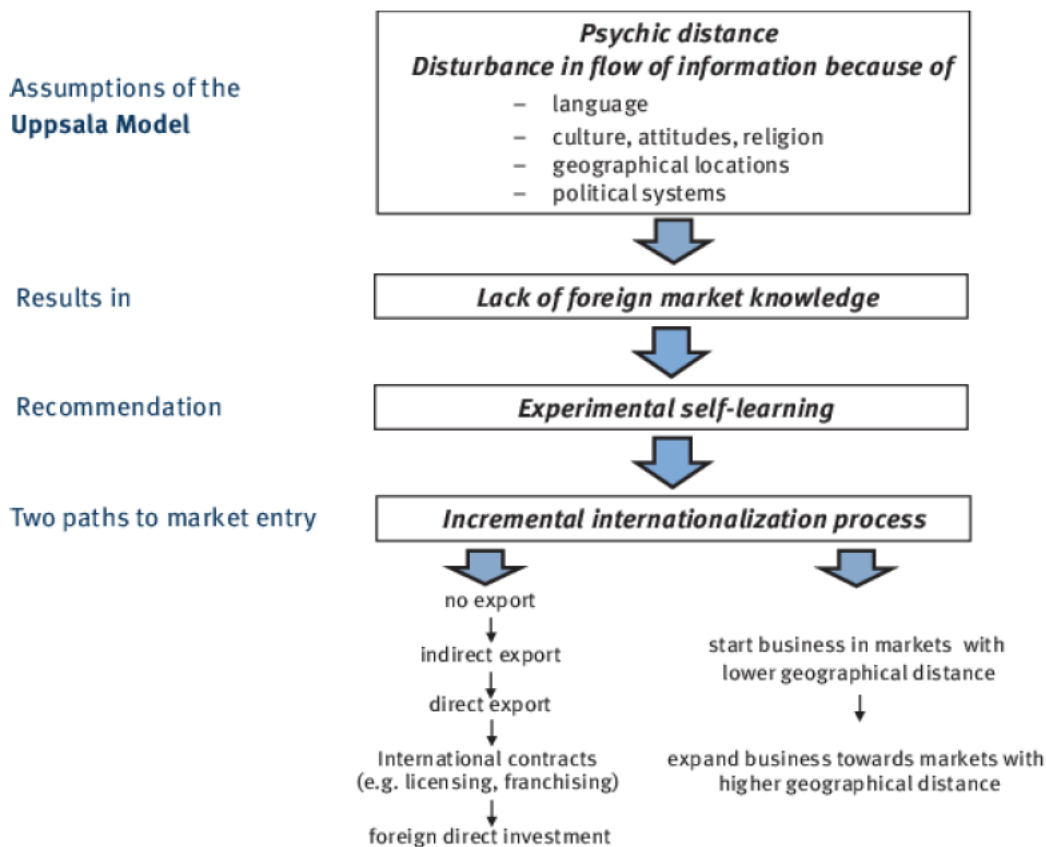
Cette distance psychique est définie par des facteurs tels que les différences de langue, de culture, de système politique et autres facteurs qui perturbent la circulation de l'information entre l'entreprise et le marché. Ainsi, les entreprises amorcent leur internationalisation en se dirigeant vers des marchés géographiquement moins éloignés, qu'elles comprennent mieux et où l'incertitude perçue du marché est relativement faible. (Johanson & Vahlne, 1977).

L'internationalisation est un processus souvent difficile à planifier sans anticiper. Les structures et routines organisationnelles se construisent progressivement grâce à l'apprentissage : d'abord, des capacités et compétences internes de l'entreprise (par exemple, les qualifications linguistiques et culturelles des employés) et ensuite, des exigences des marchés étrangers (par exemple, le souci de la qualité et les attentes en matière de service). (Johanson & Vahlne, The Mechanism of Internationalization, 1990).

Dans ce processus, la compréhension de l'histoire de l'entreprise est importante. Les interactions sporadiques avec les acteurs des marchés étrangers n'apportent que peu d'expérience. Plus l'entreprise entretient

des liens durables et répétés avec des acteurs externes à l'étranger, meilleures sont les bases pour l'amélioration des routines et procédures organisationnelles internes (Eriksson et al., 1997).

**Figure N° 4:** chemins du processus d'internationalisation selon le modèle d'Uppsala



**Source:** Glowik, M. (2020). Market Entry Strategies: Internationalization Theories, Concepts and Cases. Autriche : De Gruyter.

Le modèle repose sur l'idée de **distance psychique**, soit les obstacles à la circulation de l'information entre pays en raison de différences en :

- Langue
- Culture, attitudes, religion
- Localisation géographique
- Systèmes politiques

Ces facteurs créent une incertitude et une méconnaissance des marchés étrangers, freinant l'internationalisation rapide des entreprises.

### 2.2.2 Motifs de l'internationalisation des entreprises

Plusieurs raisons motivent une entreprise à s'internationaliser. On peut les classer en facteurs d'attraction et de répulsion. Les facteurs d'attraction sont des motivations offensives qui poussent une entreprise nationale à pénétrer les marchés étrangers.

Les facteurs de répulsion, quant à eux, sont des motivations défensives qui obligent l'entreprise nationale à réagir et à s'internationaliser. Les entreprises sont motivées à pénétrer les marchés internationaux par ces facteurs d'attraction et de répulsion.

Certaines des raisons de l'internationalisation des entreprises sont les suivantes : (Varma, 2019) : l'augmentation des profits, la croissance, les facteurs concurrentiels et les facteurs stratégiques.

- **Augmentation des profits** : L'objectif fondamental d'une entreprise est de maximiser ses Profits en augmentant ses revenus et/ou en réduisant ses coûts. Le commerce et l'investissement internationaux permettent à une entreprise de tirer profit des différences de coûts de main-d'œuvre, de disponibilité des ressources et des capitaux, ainsi que des différences de cadres réglementaires, notamment en matière de fiscalité.

La croissance rapide du secteur de l'externalisation illustre la capacité des entreprises des pays développés à tirer parti de la main-d'œuvre qualifiée à bas coût de pays comme l'Inde, l'Irlande et les Philippines.

- **Croissance** : Une entreprise peut croître et maximiser ses profits grâce aux avantages d'une production à grande échelle. Si le marché intérieur est saturé ou saturé, l'augmentation de ses activités n'est possible qu'en exploitant la demande des marchés étrangers. Cela permet à l'entreprise de bénéficier de nouveaux marchés, de réduire ses coûts et, par conséquent, de générer des profits et de la croissance.

- **Concurrence** : La concurrence intérieure contraint également les entreprises à s'implanter sur les marchés étrangers. La nécessité de protéger leur position sur le marché face à l'évolution de l'environnement national constitue un défi qui les pousse à se tourner vers les marchés étrangers. À l'inverse, l'évolution du marché international offre à l'entreprise l'opportunité de conquérir de nouveaux marchés.

Par exemple, la libéralisation de l'économie indienne depuis 1991 a permis aux entreprises étrangères d'explorer les marchés indiens, et l'intensification de la concurrence intérieure a également contraint les entreprises indiennes à se tourner vers l'étranger.

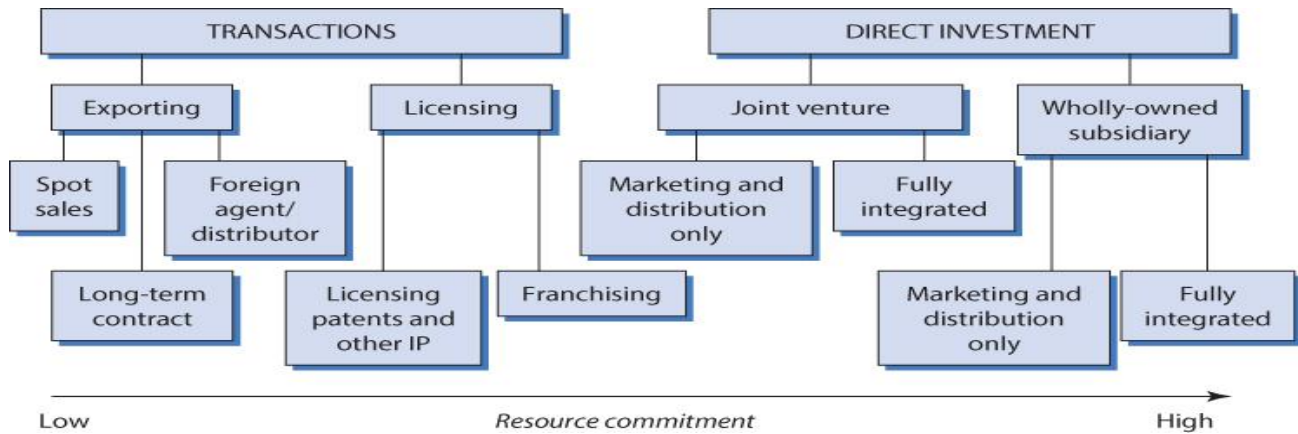
- **Motifs stratégiques** : La décision d'une entreprise de s'internationaliser repose sur ses propres capacités, qui lui confèrent un avantage concurrentiel et lui permettent de s'assurer un avantage de premier entrant sur un marché étranger. L'entreprise bénéficie ainsi d'avantages en termes de leadership technologique, d'image de marque et de positionnement concurrentiel.

### 2.2.3 Modes d'entrée sur le marché étranger

Les entreprises pénètrent les marchés étrangers à la recherche de revenus et, in fine, de rentabilité. La réussite d'une entreprise à générer des ventes et des bénéfices sur un marché étranger dépend de sa capacité à se constituer un avantage concurrentiel. La manière dont une entreprise peut se constituer un avantage concurrentiel déterminera son entrée sur un marché étranger.

Il existe deux principaux modes d'entrée sur un marché étranger : les transactions et les investissements directs. Ceux-ci se subdivisent en différents types d'entrée sur le marché, impliquant des niveaux d'engagement de ressources progressivement plus élevés. Ainsi, à un extrême, une entreprise peut exporter par le biais de ventes individuelles ; à l'autre, elle peut créer une filiale entièrement intégrée, comme l'illustre l'image 2.1.

**Figure N° 5:** Modes alternatifs d'entrée sur le marché étranger



Source : Root, F. R. (1987). Entry Strategies for International Markets. Lexington Books.

L'image présente un schéma décrivant différentes stratégies d'entrée sur les marchés internationaux, classées en fonction du niveau d'engagement en ressources (faible à élevé). Voici les éléments clés:

- **Transactions Commerciales (Engagement Faible)**

Exportation : Vente directe à l'étranger sans implantation locale.

Agent/Distributeur étranger : Recours à des intermédiaires locaux pour la commercialisation.

Ventes au comptant (Spot) : Transactions ponctuelles sans engagement à long terme.

- Avantages: Coûts réduits, flexibilité.
- Risques : Contrôle limité, dépendance aux partenaires.

- **Investissement Direct à l'Étranger (IDE) – Engagement Croissant**

Licenciement : Cession de droits (brevets, savoir-faire) à un partenaire local.

Franchisage : Modèle clé en main (ex : McDonald's).

Coentreprise (Joint-Venture) : Partenariat avec une entreprise locale (partage des risques/coûts).

Filiale à 100% (Wholly-owned Subsidiary) : Implantation autonome (usines, bureaux).

- Avantages : Contrôle accru, meilleure intégration marchée.
- Risques : Investissements lourds, complexité juridique.

- **Intégration Complète (Engagement Élevé)**

Marketing & Distribution intégrés : Infrastructure dédiée à l'étranger.

Contrats à long terme : Partenariats stables (ex : fournisseurs exclusifs).

- Avantages : Maximisation des profits, maîtrise totale.

- Risques : Coûts fixes élevés, vulnérabilité aux chocs locaux.

### 2.2.4 Innovation et internationalisation

L'innovation est un moteur essentiel de l'internationalisation, permettant aux entreprises d'être compétitives et de réussir sur les marchés mondiaux.

- **La relation innovation-exportation**

La relation innovation-exportation est un domaine de recherche très important dans la littérature scientifique actuelle.

L'innovation permet ainsi aux entreprises d'être plus compétitives sur les marchés étrangers et facilite leur internationalisation. L'innovation apparaît ainsi comme une condition nécessaire à l'exportation (voir figure 3.1)

**Figure N°6 :** Capacités d'Exportation et d'Innovation



**Source:** Enjolras, M. (2021). Innovation and Export: The Joint Challenge of the Small Company. Royaume-Uni: Wiley. Page 09.

Le schéma montre comment l'innovation renforce-t-elle la capacité à exporter :

- Les entreprises innovantes (ex. Tesla, Patagonia) bénéficient d'un avantage concurrentiel à

L'export grâce à des produits uniques.

- L'innovation processus (ex. chaînes d'approvisionnement optimisées) réduit les coûts

d'exportation.

- L'innovation peut conduire à l'internationalisation, car les entreprises performantes en matière

D'innovation sont plus compétitives sur les marchés mondiaux.

- L'internationalisation peut également avoir un impact sur l'innovation en exposant les entreprises à des cultures, des savoirs et des environnements d'innovation diversifiés.

- L'internationalisation de la recherche et développement permet aux entreprises de s'inspirer des systèmes d'innovation étrangers et d'accéder aux réseaux d'innovation nationaux ou régionaux. Cela peut conduire à une amélioration des performances en matière d'innovation, car les entreprises peuvent tirer parti de l'expertise et des ressources des autres pays. (Enjolras, 2021, p. 9)

- **Le rôle de l'innovation dans l'internationalisation**

L'innovation joue un rôle crucial dans l'internationalisation, car elle permet aux entreprises de développer de nouveaux produits, services et modèles économiques, capables de réussir sur les marchés mondiaux. Les entreprises capables d'innover efficacement peuvent acquérir un avantage concurrentiel et réaliser de meilleures performances commerciales.

Le processus d'internationalisation peut être facilité par l'innovation, car elle permet aux entreprises de s'adapter à de nouveaux marchés et environnements. Par exemple, les entreprises peuvent utiliser l'innovation pour développer de nouveaux produits. (Jacky & Shenxue, 2023)

- **La relation entre l'innovation et l'internationalisation**

La relation entre innovation et internationalisation est complexe et peut être influencée par divers facteurs tels que les avancées technologiques, les conditions du marché et les politiques gouvernementales.

L'internationalisation peut également stimuler l'innovation, car les entreprises sont exposées à de nouvelles cultures, connaissances et environnements d'innovation. Cela peut conduire au développement de nouveaux produits, services et modèles économiques, susceptibles de réussir sur les marchés mondiaux.

Les entreprises capables d'innover et de s'internationaliser efficacement peuvent acquérir un avantage concurrentiel et réaliser de meilleures performances commerciales. (Tidd & Bessant, J. R. , 2024, p. 144)

- **L'impact de l'innovation sur l'internationalisation**

L'innovation peut avoir un impact significatif sur l'internationalisation, car elle permet aux entreprises de développer de nouveaux produits, services et modèles économiques susceptibles de réussir sur les marchés mondiaux.

Les entreprises capables d'innover efficacement peuvent acquérir un avantage concurrentiel et optimiser leurs performances commerciales.

Le processus d'internationalisation peut être facilité par l'innovation, car elle permet aux entreprises de s'adapter à de nouveaux marchés et environnements. Par exemple, les entreprises peuvent utiliser l'innovation pour développer de nouveaux produits ou services adaptés à des marchés internationaux spécifiques. Cela peut entraîner une augmentation des ventes, du chiffre d'affaires et des parts de marché, ainsi qu'une amélioration de la compétitivité et de la durabilité.

À l'inverse, l'internationalisation peut avoir un impact positif sur l'innovation en induisant divers comportements et mécanismes d'apprentissage. Au niveau ex ante, les entreprises qui envisagent de s'implanter sur les marchés étrangers, que ce soit par le biais d'exportations ou d'investissements directs étrangers, sont susceptibles de chercher à améliorer leurs performances en matière d'innovation.

De plus, les entreprises et les pays internationalisés sont exposés à des cultures, des connaissances et des environnements d'innovation diversifiés dont ils peuvent tirer des enseignements. (Filippetti & Archibugi, 2015, p. 13)

- **L'avenir de l'innovation et de l'internationalisation**

L'avenir de l'innovation et de l'internationalisation sera probablement façonné par divers facteurs tels que les avancées technologiques, les conditions du marché et les politiques gouvernementales. Les entreprises capables d'innover et de s'internationaliser efficacement seront bien placées pour réussir sur les marchés mondiaux.

L'innovation peut faciliter le processus d'internationalisation, car elle permet aux entreprises de s'adapter à de nouveaux marchés et environnements.

Pour continuer à innover et à s'internationaliser, les entreprises devront prendre conscience des relations complexes entre innovation, internationalisation et compétitivité. En comprenant ces relations, elles pourront élaborer des stratégies d'innovation et d'internationalisation efficaces qui leur permettront de réussir sur les marchés mondiaux. (Yeganeh, 2024)

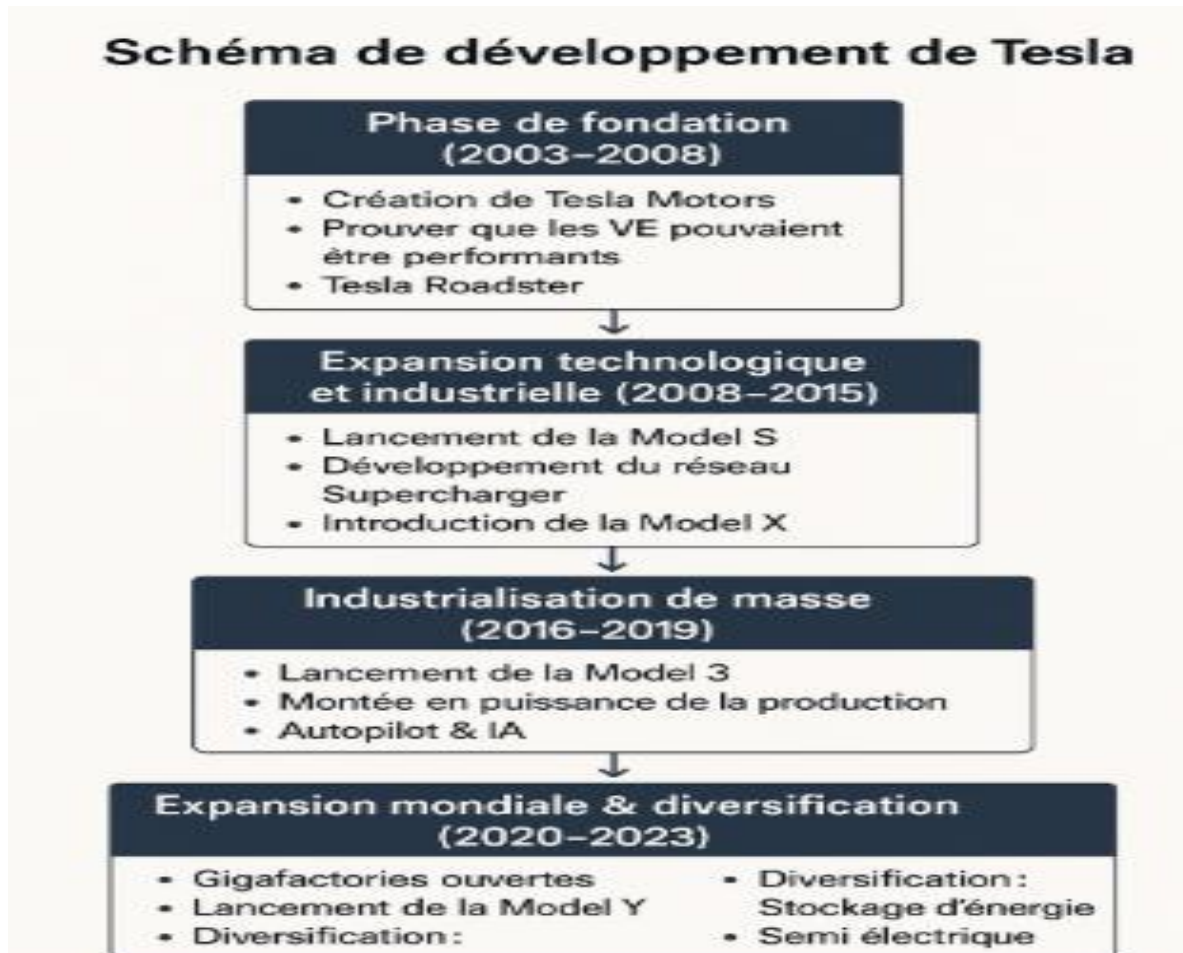
### **3-Cadre pratique**

#### **3.1 Définition de l'entreprise automobile Tesla, Inc.**

**Tesla, Inc.** est une entreprise américaine fondée en 2003 et spécialisée dans la conception, la fabrication et la vente de véhicules électriques ainsi que de solutions énergétiques durables. Elle a son siège à Austin, Texas, et a été cofondée par plusieurs ingénieurs, dont Elon Musk, qui en est devenu la figure emblématique et PDG.

Tesla a révolutionné l'industrie automobile en prouvant que les véhicules électriques peuvent être désirables, performants et grand public. Des modèles comme le Roadster, la Model S et la Model 3 ont établi de nouvelles normes en matière de mobilité électrique, accélérant la transition mondiale vers l'abandon des énergies fossiles.

Figure N°7 : Chéma de développement de tesla



**Source :** Khan, I. (2025). Undisrupted: Leadership Essentials on Business Transformation, Profitability, and Future Readiness. Royaume-Uni: Wiley. P. 267

### 3.2 L'innovation chez Tesla

Tesla est un parfait exemple du modèle économique d'intégrateur dans l'industrie automobile. Contrairement à de nombreux constructeurs automobiles traditionnels qui dépendent fortement de fournisseurs tiers pour les composants clés, Tesla contrôle une part importante de son processus de production en interne, notamment des composants critiques comme la production de batteries et le développement logiciel. Cette intégration verticale poussée permet à Tesla d'innover rapidement et de s'adapter efficacement aux évolutions de la demande ou des technologies. Par exemple, le développement par Tesla de son système avancé de pilotage automatique illustre les avantages de ce modèle. En développant en interne le matériel et les logiciels, Tesla peut intégrer ces composants de manière transparente à ses véhicules. Cette intégration permet également à l'entreprise de fournir des mises à jour logicielles à distance, améliorant ainsi continuellement les fonctionnalités des véhicules sans nécessiter de déplacement des clients en centre de service.

Cette intégration verticale poussée permet à Tesla d'innover rapidement et de s'adapter efficacement aux évolutions de la demande et des technologies. Par exemple, le développement par Tesla de son système avancé

de pilotage automatique illustre les avantages de ce modèle. En développant en interne le matériel et les logiciels, Tesla peut intégrer ces composants de manière transparente à ses véhicules.

Cette intégration permet également à l'entreprise de fournir des mises à jour logicielles à distance, améliorant ainsi continuellement les fonctionnalités des véhicules sans nécessiter de déplacement des clients en centre de service.

### 3.2.1 Stratégie d'innovation de Tesla

La stratégie d'innovation de Tesla s'articule autour de plusieurs axes majeurs qui lui assurent une position de leader dans le domaine automobile et énergétique. Voici les points clés de cette approche:

- **Intégration verticale:**

Tesla gère une partie significative de sa chaîne de valeur : conception, production, commercialisation directe, infrastructure de recharge (Superchargers), et y comprend les logiciels.

- **Innovation produit et technologie de rupture**

Tesla investit massivement dans la R&D pour repousser les limites technologiques :

- Batteries : amélioration constante de la densité énergétique, réduction des coûts (comme les cellules 4680),
- Autopilot / FSD (Full Self-Driving) : développement de l'IA de conduite autonome,
- Powerwall / Powerpack / Megapack : solutions de stockage d'énergie à domicile et à grande échelle,
- Tesla Bot (Optimus) : incursion dans la robotique humanoïde.

- **Approche logicielle et mise à jour à distance (OTA)**

Tesla considère ses véhicules comme des plateformes de logiciels :

- Les véhicules évoluent au fil du temps grâce à des mises à jour OTA (Over-the-Air).
- Cela autorise l'ajout de fonctionnalités sans nécessité d'atelier.
- Renforcez le lien du client avec l'écosystème Tesla.

- **Écosystème intégré**

Tesla ne se limite pas à la vente de voitures, mais de développer l'écosystème énergétique

- Panneaux photovoltaïques + stockage d'énergie domestique + véhicule électrique = indépendance énergétique.
- Une vision à long terme pour un monde décarboné et durable.

- **Une culture d'entreprise axée sur l'innovation radicale**

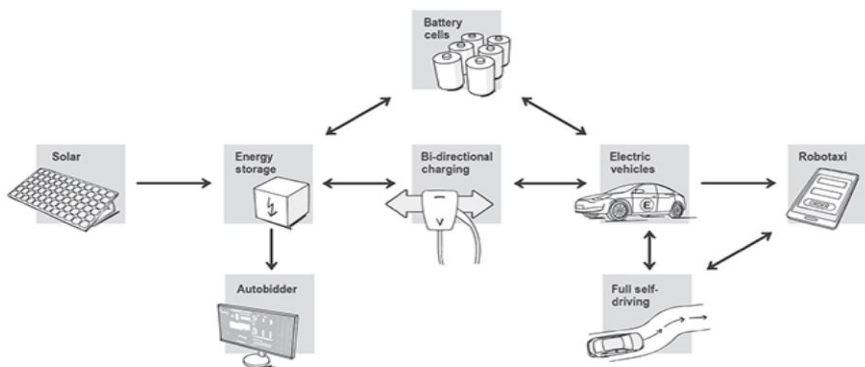
Sous la direction d'Elon Musk, qui encourage l'audace et les idées révolutionnaires,

- On incite les équipes à reconsidérer les normes de l'industrie.

- Aptitude à déployer des initiatives audacieuses telles que le Cybertruck ou la Gigafactory dans des délais records.

- Utilisation des Gigafactories comme levier stratégique
  - Conception de ces usines pour innover dans la fabrication elle-même,
  - Automatisation, intelligence artificielle, optimisation énergétique,
  - Diminution significative des coûts de fabrication.
- La stratégie d'innovation de Tesla allie innovation des procédés, intégration verticale et culture de la créativité. L'approche de l'entreprise en matière d'innovation est axée sur des améliorations significatives de l'efficacité et de la qualité, comme en témoigne le développement du système Autopilot. L'investissement de Tesla dans les Gigafactories et les solutions d'énergie solaire a également positionné l'entreprise comme un acteur majeur.
- Dans un deuxième temps, Tesla a investi dans des Gigafactories pour produire ses propres batteries, réduisant ainsi sa dépendance aux fournisseurs externes et garantissant des capacités de production évolutives. Cette stratégie a également été étendue au secteur des énergies renouvelables grâce à l'acquisition de SolarCity, permettant à Tesla d'intégrer des solutions d'énergie solaire à ses systèmes de stockage sur batterie. Le modèle d'intégration verticale de Tesla a positionné l'entreprise comme leader non seulement sur le marché des véhicules électriques, mais aussi dans celui des solutions d'énergie renouvelable, offrant un écosystème entièrement intégré pour l'énergie et les transports. Cet écosystème comprend des produits d'énergie solaire, des solutions de stockage d'énergie, des véhicules électriques et des projets futurs de services de transport autonome comme le Robotaxi.

**Figure N°7 : l'écosystème intégré de Tesla pour l'énergie et les transports**



**Source:** Gassmann, O., Frankenberger, K., Choudury, M., Csik, M. (2020). The Business Model Navigator: The Strategies Behind the Most Successful Companies. Royaume-Uni.

- Un autre défi majeur est lié au développement d'une culture d'innovation et de réflexion innovante. Joe a cité l'exemple du Bitcoin. À une époque, Tesla a investi plus de 1,5 milliard de dollars dans le Bitcoin, ce qui a été un franc succès. Il est très peu probable que d'autres grands constructeurs automobiles prennent un tel risque. Cela illustre le fait que Tesla possède une culture d'innovation où les agents de changement agiles, en position de leadership, peuvent jouer un rôle d'influence significatif et où la feuille de route produit est prête à être disruptive

### 3.2.2 Une stratégie d'internationalisation fondée sur l'innovation

L'entreprise a réussi à entrer sur des marchés complexes grâce à ses capacités d'adaptation, ses avantages technologiques et son image de marque forte.

L'innovation chez Tesla n'est pas seulement un moteur de différenciation, mais aussi un outil d'expansion géographique comme le montre le tableau 2.1.

**Tableau N°1 : Répartition géographique des activités de Tesla**

Gigafactory	Localisation	Spécialisation	Capacité (2024)
Fremont	Californie (USA)	Model S/X/3/Y	600 000 véhicules/an
Shanghai	Chine	Model 3/Y (pour l'Asie)	1M+ véhicules/an
Berlin	Allemagne	Model Y (Europe)	500 000/an
Texas	Austin (USA)	Cybertruck, Model Y, Batteries	250 000+ (en croissance)

**Source :** Ce travail a été réalisé de manière autonome en utilisant les données disponibles sur le site web officiel de Tesla :

[https://www.tesla.com/en\\_gb/about](https://www.tesla.com/en_gb/about)

### Quelques étapes majeures :

#### Expansion en Europe (Gigafactory Berlin)

- Adaptation réglementaire : Normes EU sur les émissions et sécurité.
- Production locale : Réduction des délais et coûts logistiques (Dunning, 2001).
- Subventions gouvernementales : Incitations fiscales allemandes.

#### Percée en Chine (Gigafactory Shanghai)

- Joint-venture obligatoire : Partenariat avec le gouvernement chinois (Yip, 1989).
- Localisation des fournisseurs : Collaboration avec CATL pour les batteries LFP.
- Prix compétitifs : Modèle 3 produit localement à moindre coût.

#### Déploiement aux États-Unis et marchés émergents

- Gigafactory Texas : Approvisionnement du marché nord-américain, production du Cybertruck.
- Défis logistiques : Pénuries de semi-conducteurs, dépendance au lithium.

### 3.2.3 Les défis rencontrés par Tesla dans son processus d'internationalisation

L'internationalisation de Tesla n'a pas été sans défis. L'entreprise a dû faire face à plusieurs obstacles pour maintenir sa croissance à l'échelle mondiale.

- **Concours accru :** Dans les marchés européens et asiatiques, Tesla se retrouve en compétition acharnée avec des constructeurs établis tels que Volkswagen, BMW et Toyota, qui ont introduit leurs propres véhicules électriques. Le marché chinois est particulièrement performant, avec des sociétés locales telles que BYD et NIO qui ont connu une croissance rapide.

- **Défis réglementaires :** L'internationalisation nécessite de se conformer aux diverses réglementations et normes locales. Par exemple, en Chine, Tesla a été contraint de se conformer à des règles sévères concernant les

Investissements étrangers. Son implantation sur le marché chinois n'a été possible qu'à travers l'établissement d'une Gigafactory locale, ce qui lui a donné la possibilité d'éviter certaines restrictions.

• Gestion d'une chaîne de production à l'échelle mondiale :

La gestion d'une chaîne de production internationale, avec des installations réparties à travers le monde, une nécessité des investissements importantes, en infrastructures ainsi qu'une maîtrise efficace des dépenses. Pour répondre à une demande croissante tout en conservant ses critères d'excellence et d'innovation, Tesla a été contraint de modifier ses modes de production.

## Conclusion

Le cas de Tesla démontre parfaitement comment l'innovation peut agir à la fois comme moteur de croissance et comme vecteur d'internationalisation. En moins de deux décennies, grâce à ses innovations radicales, son approche organisationnelle unique et sa stratégie audacieuse, l'entreprise a réussi à se positionner comme un acteur mondial incontournable. Ce succès prouve que l'innovation va au-delà du produit ou de la technologie, elle englobe aussi les processus, la culture organisationnelle et les méthodes de gestion.

Toutefois, ce leadership ne doit pas être pris pour acquis. Il s'appuie sur une dynamique d'évolution constante. Dans un domaine automobile en constante évolution, caractérisé par l'apparition de nouveaux concurrents, la puissance de la Chine, les demandes grandioses en termes de durabilité et les progrès technologiques fulgurants (en particulier dans le domaine de l'intelligence artificielle et de la conduite autonome), Tesla est poussé de redéfinir son offre, ses procédures et sa stratégie globale.

Finalement, l'expérience de Tesla met en évidence que l'innovation, bien qu'elle soit un moteur fort pour une expansion globale, nécessite aussi une attention soutenue, une souplesse d'adaptation efficace et un effort constant dans la recherche de valeur ajoutée. C'est uniquement sous cette condition que la société pourra maintenir son avantage compétitif et renforcer sa position dominante dans un cadre en constante évolution.

## Bibliography:

### • Ouvrages (Livres)

1. Auoinait, C. (2022). *Open innovation strategies*. Wiley.
2. Cobb, C. G. (2015). *The project manager's guide to mastering agile: Principles and practices for an adaptive approach*. Wiley.
3. Croslin, D. (2010). *Innovate the future: A radical new approach to IT innovation*. Pearson Education.
4. Enjolras, M. (2021). *Innovation and export: The joint challenge of the small company*. Wiley.
5. Filippetti, A., & Archibugi, D. (2015). *The handbook of global science, technology, and innovation*. Wiley.
6. Fernando, A. (2011). *Business environment*. Pearson.

7. Gassmann, O., Frankenberger, K., & Choudury, M. (2020). *The business model navigator: The strategies behind the most successful companies*. Pearson.
8. Glowik, M. (2020). *Market entry strategies: Internationalization theories, concepts and cases*. De Gruyter.
9. Jacky, H., & Shenxue, L. (2023). *Learning and innovation of Chinese firms*. De Gruyter.
10. Khan, I. (2025). *Undisrupted: Leadership essentials on business transformation, profitability, and future readiness*. Wiley.
11. Saint Julien, O. (2022). *The innovation ecosystem as a source of value creation: A value creation lever for open innovation*. Wiley.
12. Tidd, J., & Bessant, J. R. (2024). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. Wiley.
13. Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2006). *Management de l'innovation: Intégration du changement technologique, commercial et organisationnel*. De Boeck Supérieur.
14. Varma, S. (2019). *Fundamentals of international business* (4<sup>e</sup> éd.). Pearson Education.
  - **Articles scientifiques / Revues**
15. Bilal, M., Tanveer, Y., Rasool, H., Jianqiu, Z., & Akram, U. (2020, June). Understanding the effects of internet usage behavior on eWOM. *International Journal of Information Systems in the Service Sector*, 12, 93–113.
16. Law, R., Cheng Chu Chan, I., & Wang, L. (2018, January 25). A comprehensive review of mobile technology use in hospitality and tourism. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 27, 626–648.
17. Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies*, 8, 23.
18. Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7, 11–24.
19. Olsen, D., & Forsgren, N. (2002). A general e-commerce data model for strategic advantage: Mapping site structure to site visit behavior. *The Review of Business Information Systems*, 6(1), 17–24.