

# Problèmes managériaux Contemporains

Licence 1 – S.BEZ  
CHAP 4. Où rivaliser?



# PLAN du cours

- Introduction
- Chap 1 – Que se cache-t-il derrière le mot « entreprise »?
- Chap 2 – Pourquoi rechercher la croissance?
- Chap 3 – Où rivaliser (intégration verticale et diversification)?
- Chap 4 - Où rivaliser (étendue géographique)?

# PLAN du cours

## Chap 4. Où rivaliser?

1. La globalisation
2. Motivations : Pourquoi?
3. La décision et la prise en compte des désavantages
4. Mise en place

Qui a un t-shirt ?



# 1. Globalisation

*Illustrations : le cas du t-shirt*



Source : Rivoli P. (2007), *Les aventures d'un T-Shirt dans l'économie globalisée*, Fayard; Cours N.Balas (2013)

# 1. Globalisation

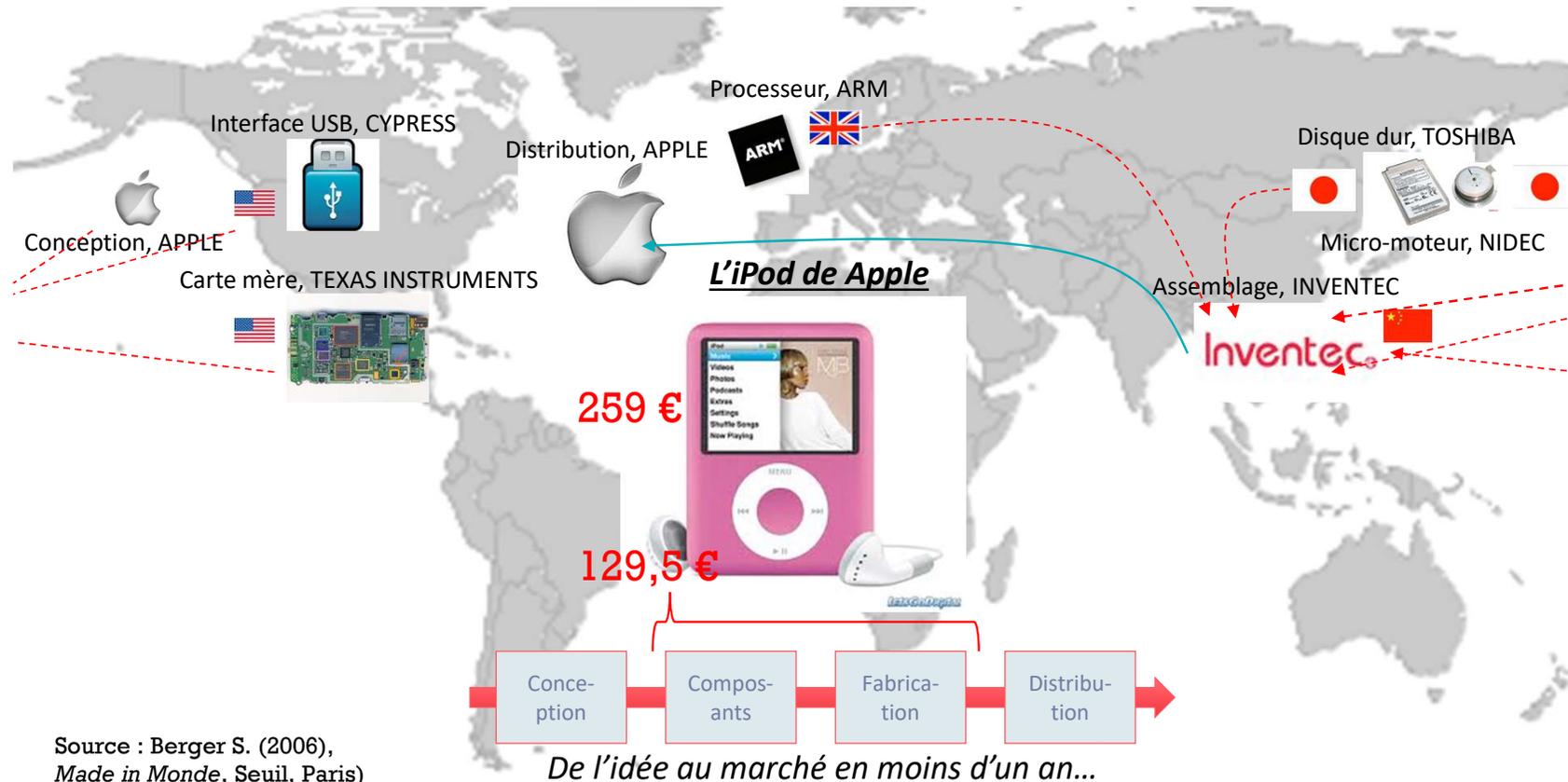
## Illustrations : le cas du t-shirt



Source : Rivoli P. (2007), *Les aventures d'un T-Shirt dans l'économie globalisée*, Fayard; Cours N.Balas (2013)

# 1. Globalisation

## Illustrations : le cas de l'iPod



Source : Berger S. (2006),  
Made in Monde, Seuil, Paris)  
Cours N.Balas (2013)

# 1. Globalisation

## Illustrations : le cas de l'iPod



Source : Berger S. (2006),  
Made in Monde, Seuil, Paris)  
Cours N.Balas (2013)

De l'idée au marché en moins d'un an...

# 1. Globalisation

## *Définitions*

- Définition de globalisation/mondialisation :
  - Processus de plus en plus intense d'intégration et d'échange entre différents pays et personnes dans le monde
  - Processus de libre circulation des marchandises, des capitaux, des services, des personnes, des techniques et de l'information.

# 1. Globalisation

## *Définitions*

- Entreprise est dite « mondiale », si elle s'internationalise pour gagner ou soutenir un avantage concurrentiel avec des entreprises étrangères ou locales dans le monde entier.
- L'internationalisation lui permet de soutenir un avantage concurrentiel en:
  - ✓ échangeant des biens et services avec des consommateurs dans d'autres pays
  - ✓ Et/ou utilisant des talents managériaux et techniques d'employés d'autres pays
  - ✓ Et/ou utilisant des ressources d'origine étrangères

*Remarque : « mondialisation financière » quand ressource financière*

# 1. Globalisation

## *Un paradoxe*

- Un paradoxe :  
Si plus de **50% des entreprises sont des entreprises mondiales**

A l'inverse :

2 % des appels sont internationaux

9% des investissements dans l'économie sont étrangers

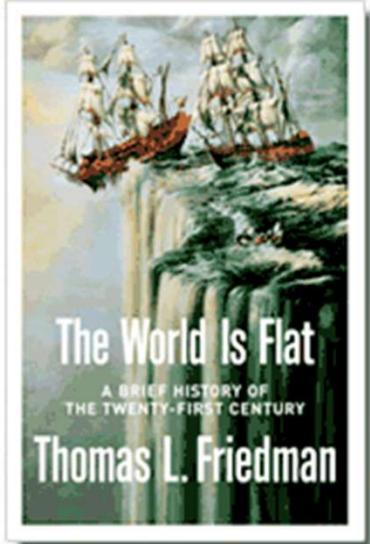
15% des brevets sont déposés avec au minimum un inventeur étranger

18% du Traffic internet sort des frontières nationales

Les négociations OMC deviennent de plus en plus des négociations binationaux

# 1. Globalisation

## *Déterminants*



### Hypothèse derrière la globalisation « THE WORLD IS FLAT »

*Les pays, firmes et individus doivent se maintenir leur avantage concurrentiel dans le contexte d'un marché global dans lequel les divisions historiques et géographiques deviennent de moins en moins pertinentes*



Nandan Nilekani - Infosys

**STRATEGIE GLOBALE** : stratégie permettant à une entreprise de gagner ou soutenir un avantage concurrentiel lorsqu'elle est en compétition avec des entreprises étrangères ou locales dans le monde entier

# 1. Globalisation

## *Déterminants*

Accélération des processus de **convergence** des économies nationales qui tendent à **unifier les marchés**”

Phénomène récent ou **Seconde mondialisation** ?

*By 1914, there was hardly a village or town anywhere on the globe whose **prices** were not influenced by distant foreign markets, whose infrastructure was not **financed** by foreign capital, whose engineering, manufacturing, and even business **skills** were not imported from abroad, or whose **labour markets** were not influenced by the absence of those who had emigrated or by the presence of strangers who had immigrated. The economic connections were intimate.*

Source : Dicken (2006 : 32)

# 1. Globalisation

## *Déterminants*

- Possible par la diminution des barrières à l'échange
  - Avancées en matière de télécommunication
  - Diminution du coût de transport
  - Organisation Mondiale du Commerce (OMC) : fixe les règles d'échanges entre les pays (164 membres dont la Chine)

=> L'intensification de la concurrence  
*(mais qui est l'oeuf ou la poule?)*

# PLAN du cours

## Chap 4. Où rivaliser?

1. La globalisation
2. Motivations : Pourquoi?
3. La décision et la prise en compte des désavantages
4. Mise en place

## **Pourquoi?** ***Les motivations***

- La décision de expansion internationale :  
Hypothèse : aller à l'internationale permet (1) de réduire les coûts, (2) d'augmenter les ventes (3) de se différencier,

# POURQUOI?

# Pourquoi?

## *Les motivations*

- Motivation 1 : réduire les coûts

Entreprises concernées : les entreprises avec une stratégie de bas-coûts

1a. Pourquoi ? accès à des matières premières à bas coût

fer, pétrole, charbon

1b. Pourquoi ? accès à main d'œuvre à bas coût

la main d'œuvre pas cher pour l'industrie mais aussi les services

1c. Pourquoi ? abondance de jeunes personnes bilingues et avec un master



- Sundar Pichai :  
CEO de Google



- Satya Nadella :  
CEO de Microsoft

# Pourquoi?

## *Les motivations*

- Motivation 1c : réduire les coûts
  - Combien coûte un travailleur qualifié chinois par rapport à un travailleur Américain?
    - 20 fois moins
    - Un ingénieur de Purdue University coûte 1 quart du salaire d'un natif américain

Réduire les coûts mais attention pas uniquement les travailleurs non qualifiés (AUSSE les travailleurs qualifiés)

Remarque : Accenture a une groupe de consultant spécialisé dans la délocalisation et IT à Bangalore en Inde

## Pourquoi? *Les motivations*

- Motivation 2 : vendre à étranger :

Entreprises concernées : les entreprises avec des économies d'échelle

Pourquoi ? un marché devient plus large; Marché domestique est trop petit pour atteindre des économies d'échelle important

Remarque : peuvent mettre en difficulté des concurrents locaux.



**SAMSUNG**

**ZARA**

- Quel est le point commun?

Etendre son marché

# 1. Globalisation

## *Illustrations : le cas du t-shirt*

✦ Chap 4 - 01/10/2021 - Où rivaliser (choix géographique)? Where should a company compete (geographical scope)? 

✦  Cours 4 - PMC - optionnelle facile - Entreprise et globalisation - fabriquer en Chine article à lire 

[Modifier](#)

«Les consommateurs français ne s'en rendent pas compte car l'évolution s'est faite au pas de charge, mais, depuis dix ans, la Chine est le premier investisseur en machines textiles. Elle a donc le matériel le plus moderne du monde pour filer, teindre et tricoter. Ses machines à coudre sont également très performantes, ce qui assure une qualité tant du montage que des coutures ou des détails. "La machine ne fait pas tout, précise Nathalie Ruelle, mais cela joue quand même beaucoup sur la qualité de l'étoffe. Si une marque occidentale fournit un cahier des charges et des préconisations précises, elle obtiendra là-bas de très beaux vêtements."»

# Pourquoi?

## *Les motivations*

- Motivation 3 : Gagner des compétences

Entreprises concernées : les entreprises avec une stratégie de différenciation

Pourquoi ? Accès ou apprendre un Savoir unique

D'autres exemples :

- AstraZeneca, entreprise pharmaceutique Suisse , localise sa recherche à Cambridge pour faire partie d'un cluster de Boston spécialisé sur la biotech  
=> recherche une communauté d'apprentissage
- Microsoft, un de ses centre de recherche clé en Inde (Bangalore)  
=> recherche la connaissance et les ingénieurs
- Unilever, un centre pour tester ses nouveaux produits à Shanghai  
=> recherche des volontaires pour tester les produits

Collecter les bénéfices par la localisation de certaines parties spécifique de leur chaîne de valeur dans une zone géographique optimale

# Pourquoi?

## *Les motivations*

- Motivation 3 : Gagner des compétences

Changement :

D'un flux d'innovation unilatéral venant de l'Ouest

À une **stratégie polycentrique d'innovation** (innovation vient de n'importe lequel de leur centre d'innovation dans le monde)

Innovation à bas coût qui sont ensuite diffusées dans les pays occidentaux

Exemple *Rasoir jetable*

# Pourquoi?

## *Les motivations*

- Motivation 4 : réglementaires

Des avantages réglementaires : contourner les quotas d'exportation

Ex : AIRBUS Jet : produit le JET aux US

Ex: Starbucks

# PLAN du cours

## Chap 4. Où rivaliser?

1. La globalisation
2. Motivations
3. La décision et la prise en compte des désavantages
4. Mise en place

## Walmart en Allemagne, une bonne décision?

Walmart

- Walmart un succès américain basé sur « low-cost leader »
- 1998 le marché américain est considéré comme saturé
- Walmart est déjà présent dans 6 pays étrangers avec 500 magasins.
- Allemagne est à l'époque la 3eme plus grande économie du monde
- Est-ce stratégique d'aller une fois de plus à l'étranger (en Allemagne)?

## Walmart UN MODÈLE A SUIVRE ?

# Walmart

- Rachète 21 magasin de la chaine Wertkauf chain et 74 hypermarchés de l'Allemand Spar Handels AG
- Et une volonté de reproduire la recette secrète de Walmart

## Walmart UN MODÈLE A SUIVRE ?

Walmart

- SAUF QUE : les employés allemands ont refusé les valeurs américaines
- 1<sup>er</sup> patron ne parlait pas Allemand et décida que la langue parlée dans le magasin serait l'anglais

## Walmart UN MODÈLE A SUIVRE ?

- N'a pas réussi à garder les prix bas (« prix moyen »)
  - Ne bénéficiait plus des économies d'effet américain et de ses centres de distributions
  - La réglementation concernant les employés allemands augmente les coûts
- Forte compétition locale:
  - Aldi et Lidl
  - Metro : décide de se lancer dans une guerre des prix avec Walmart

## Walmart UN MODÈLE A SUIVRE ?

Walmart

- Après des milliards investis, Walmart se retire de l'Allemagne
- A l'inverse :
  - Aldi (1970) et Lidl (2007) viennent sur le marché américain alors une offre innovante

## 3. Les désavantages

- Parfois le coût peut être supérieur aux bénéfices :
  - La responsabilité
  - Perte de réputation
  - Perte de propriété intellectuelle

# 3. Les désavantages

## CRCC - SIEMENS

### Contrat

- ✓ Vente de 60 trains : \$669 millions
- ✓ Brevet technologique: \$80 millions



### Prédiction

- ❖ **Marché chinois:**  
*Vendre 3000 trains*



- ❖ **Marché mondial:**  
*Marché domestique protégé*



# 3. Les désavantages

## CRCC - SIEMENS

Version de Siemens



2003-2008



Version Chinoise



2008-2016



Amélioration chinoise



# 3. Les désavantages

## CRCC - SIEMENS

### Contrat

- ✓ Vente de 60 trains : \$669 millions
- ✓ Brevet technologique: \$80 millions



### Prédiction

- ❖ **Marché chinois:**  
*Vendre 3000 trains*
- ❖ **Marché mondial:**  
*Marché domestique protégé*
- ❖ **Marché mondial:**  
*Création d'un concurrent  
(moins cher et meilleur)*

# PLAN du cours

## Chap 4. Où rivaliser?

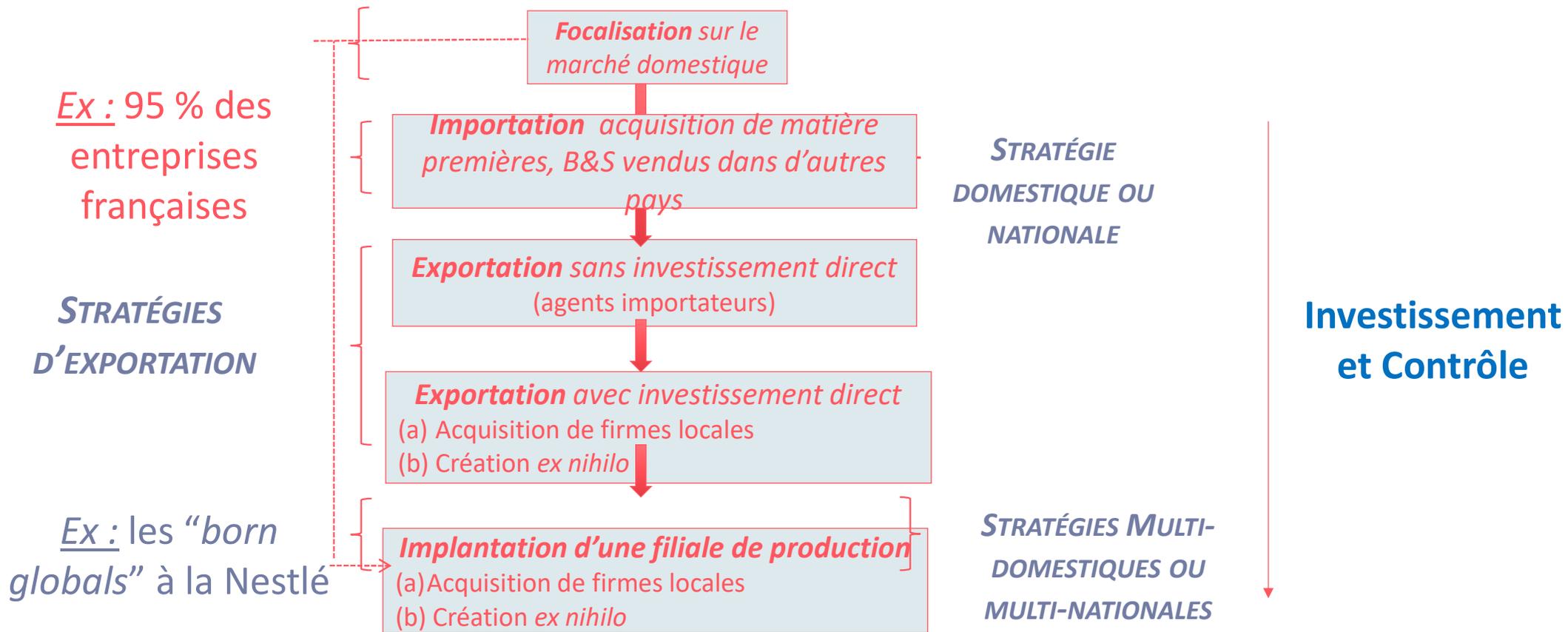
1. La globalisation
2. Motivations
3. La décision et la prise en compte des désavantages
4. Mise en place

## 4. Mise en place *Où et comment?*

- CAGE distance Framework: cadre d'analyse permettant de **justifier la décision de l'implanter** en fonction de 4 distances entre le pays d'origine et le pays visé
  - **Culturel** : normes sociales, les croyances et les valeurs
  - **Géographique** : distance qui les sépare mais aussi la taille, les fuseaux horaires, séparer par la mer ou par la terre
  - **Administratif et Politique**: absence de monnaie partagé et organisation politique , présence d'hostilité politique , faiblesse des institution financière ou légal
  - **Economique** : revenu moyen ou la richesse moyenne, par habitant,



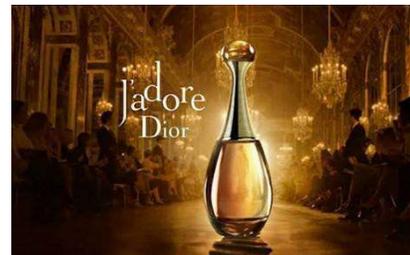
## 4. Mise en place *Comment s'internaliser ?*





## Hypothèse derrière la globalisation

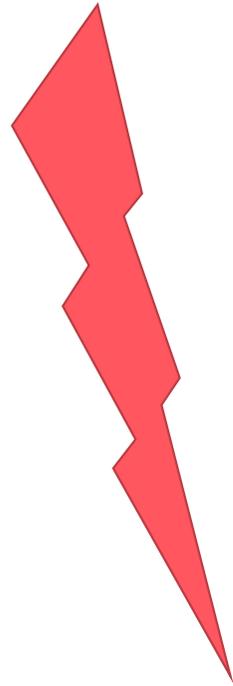
*Les besoins des consommateurs et leurs préférences dans le monde entier convergent et deviennent homogènes*



## 4. Mise en place

### *Comment s'internaliser ?*

Réduction de coût :  
Produit standardisé



Adaptation locale :  
Différenciation

## Mise en place

### *Comment s'internaliser ?*

- Doit-on distribuer sur les marchés mondiaux des **produits standardisés** ?
  - *Ex : Zara, Levi's... marketing global*
- Doit-on **adapter au cas par cas**, marché par marché, les produits et politiques marketing ?
  - *Ex : Carrefour... différentes surfaces de magasins et de types de références*
- Doit-on adopter une **démarche intermédiaire**, consistant à standardiser la production tout en assurant une adaptation locale des produits ?
  - *Ex : McDonald's... standardisation du marketing et adaptations locales des menus*



Poisson et poulet en Inde



kimchi refrigerators,  
taille de l'air de jeux des enfants



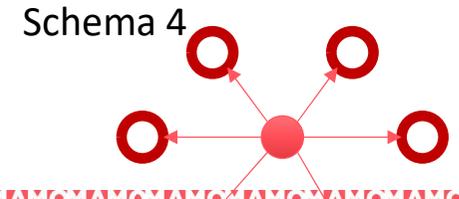
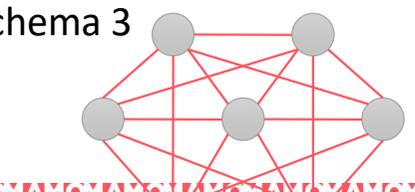
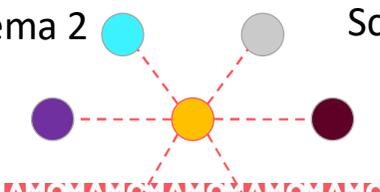
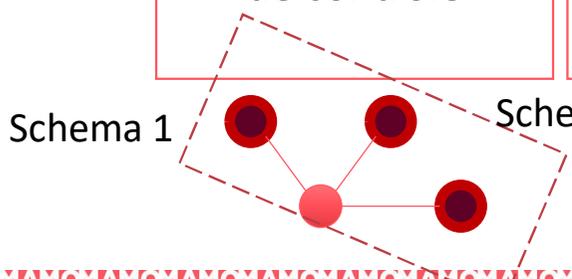
<https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2017/09/18/the-amazing-ways-coca-cola-uses-artificial-intelligence-ai-and-big-data-to-drive-success/#309cbe6578d2>



# Mise en place

## Comment s'internaliser ?

Strat. d'Exportation	Strat. Globale	Strat. Multi-nationale	Strat. Réseau intégré
Exportation	Possède pas Production <i>offshore</i>	Adaptation locale	Possède Pas Externalisation (Entreprise pivot)
<b>Centralisé</b>	<b>Centralisé</b>	<b>décentralisé</b>	<b>décentralisé</b>
Dépendance des filiales	Dépendance des filiales	Autonomie des filiales	Autonomie juridique des partenaires
Systèmes formels de contrôle	Systèmes formels de contrôle	Systèmes informels de contrôle	Systèmes formels/informels



## Diapositive 42

---

**SB0**

A refaire

Sea Bez; 2021-11-26T07:55:20.555



# Revision Chap 4

- Quel est le paradoxe avec les entreprises globalisées ?
- Définir une entreprise mondiale ?
- Qu'est-ce que la globalisation (différence avec entreprise multinationale)?
- Pourquoi la globalisation? L'hypothèse impactant les entreprises découlant de la globalisation?
- « World is flat »? Quand?
- Œuf et la poule entre concurrence et international?
- Quand est-ce que la décision d'internationalisation est stratégique? Est-elle toujours stratégique?
- Quelles sont les motivations à devenir une entreprise internationale?
- Qu'est ce que le cadre d'analyse CAGE?
- Quelle est la tension(ou l'arbitrage à faire) lorsqu'une entreprise s'engage dans une stratégie d'internationalisation?
- Stratégie domestiques versus les 4 stratégies d'internationalisation ?