

08/11/2023



# TD. PMC – Séance 6

## L'entreprise Mondialisée

*Etude de cas : IKEA & Mc Donalds*



Léa Baileche : [lea.baileche@umontpellier.fr](mailto:lea.baileche@umontpellier.fr)



# Sommaire

- 01** Modèles d'internationalisation
- 02** Fonctions internationalisées
- 03** Stratégies commerciales et internationalisation
- 04** Rapport avec les parties prenantes



**01**

# Modèles d'internationalisation

*Dans quels modèles d'internationalisation s'inscrivent les 2 organisations ?*

## Dans quels modèles d'internationalisation s'inscrivent les 2 organisations ?

**Doc. 2** « Logique de commercialisation mondiale de produits standardisés » « conception des produits centralisées (surtout en Suède où sont ses designers) » « Fabrication délocalisée dans les pays à bas coût de main d'œuvre » « standardisation des goûts et des collections » « suivre le grand mouvement de la délocalisation et du *cost cutting* »

**Doc. 4** « correspond chez nous à des délocalisations » « fabriques asiatiques du Bangladesh, Vietnam et de l'Inde »

**Doc 5** « la communication du groupe IKEA insiste largement sur l'image de la Suède » « IKEA vend de l'Ailleurs »  
« Ses acheteurs, ses contrôleurs de gestion orientent en permanence leurs choix vers les matières premières, les sous-traitants, les vis et les boulons, les transports, les moins chers. »



**Doc. 6** « La politique adoptée pour cette démultiplication est la Franchise. Accord commercial qui permet à McDo de toucher des redevances financières de la part des restaurants franchisés qui se servent de ses produits ou les vendent et qui affichent ses enseignes. »

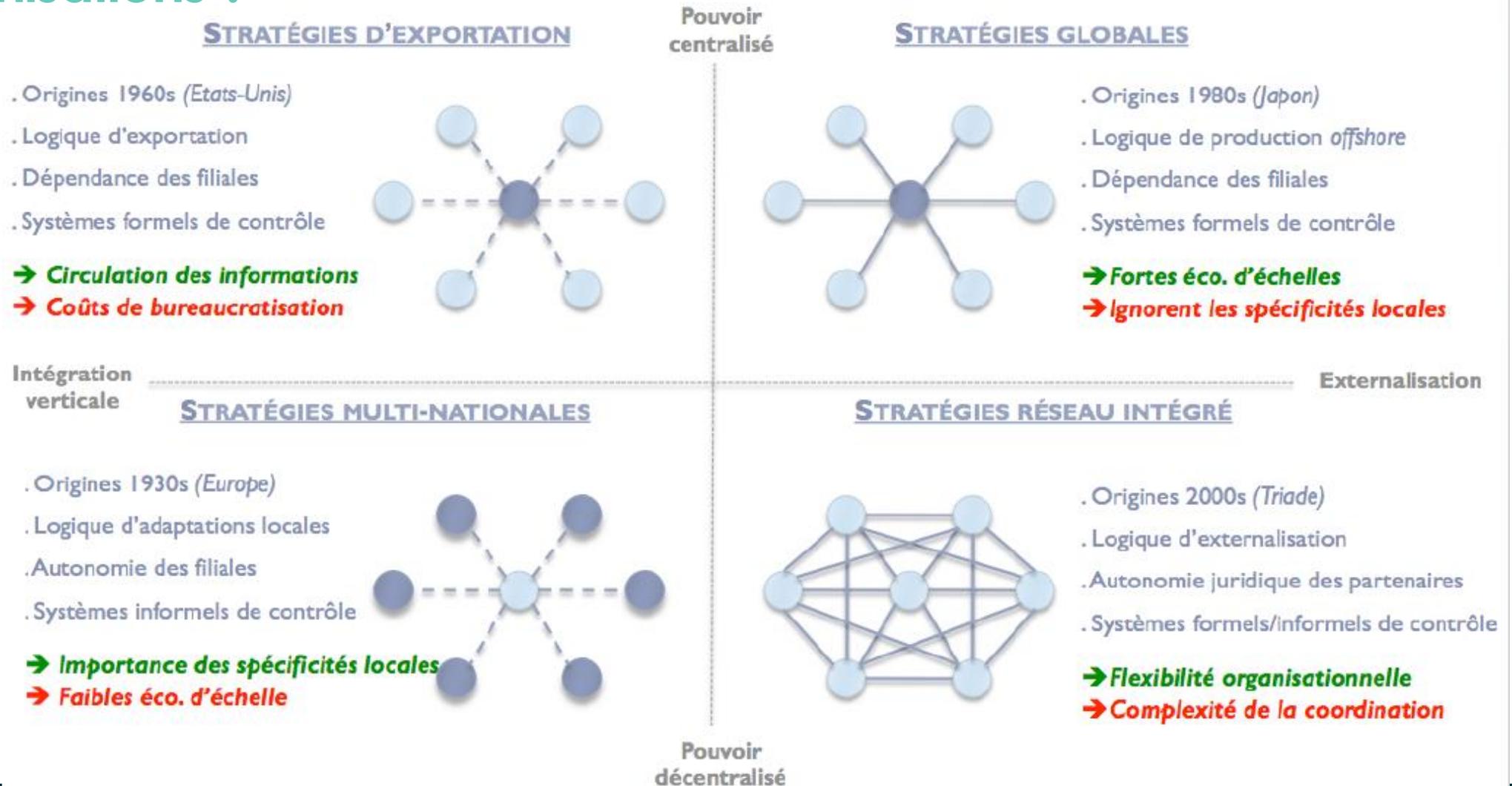
**Doc. 7** « Toutes les autres dépenses de fonctionnement doivent se faire auprès de fournisseurs référencés chez McDo France. » « Les franchises détiennent 86% des restaurants en France. Moyennant un investissement de 150 000 à 230 000 €, ils reçoivent la décoration, les hamburgers et les uniformes de la maison mère, qui, en retour, perçoit environ 5% du CA » « Juridiquement, chaque restaurant franchisé est une société autonome. Les accords d'entreprise en vigueur dans les restaurants détenus par McDo France ne s'y appliquent donc pas. »

**Doc. 8** « 70% des aliments made in France, McDonald's France représente un débouché non négligeable pour l'agriculture française. En 2011, l'enseigne a acheté via ses fournisseurs,... » « Nos équipes RH pratiquent des audits sociaux 1 fois/an au minimum »

**Doc. 9** « Nous sommes devenus une entreprise multilocale »



# Dans quels modèles d'internationalisation s'inscrivent les 2 organisations ?



# Dans quels modèles d'internationalisation s'inscrivent les 2 organisations ?

Stratégies d'exportation

même produit partout dans le monde, production à un seul endroit

Stratégies globales

Pouvoir centralisé

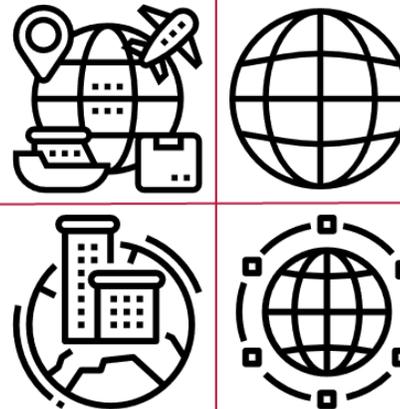


décomposition du processus de production mais le produit est global, le même vendu partout dans le monde

Intégration verticale

nécessité de s'adapter aux spécificités locales; décentralisation du pouvoir par zones géographiques

Externalisation



externalisation d'une fonction ; réseau de franchises ; chaque franchise = autonome

Stratégies multi-nationales



Pouvoir décentralisé

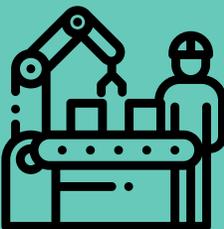


Stratégies réseau intégré

02

# Fonctions internationalisées

2. Quelles sont les 2 fonctions qui chez McDonald's et Ikea ont fait l'objet d'une internationalisation et que les documents permettent d'apprécier ?



## Quelles sont les 2 fonctions qui chez McDonald's et Ikea ont fait l'objet d'une internationalisation et que les documents permettent d'apprécier ?

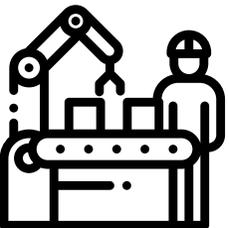
**Doc. 2** « Fabrication délocalisée dans les pays à bas coût de main d'œuvre »

« En s'implantant en Pologne communiste pour fabriquer moins cher »

« L'année dernière, 53% du bœuf, 35% du poulet, 25% de la salade, 80% des pommes de terre et 100% du blé ont été produits et transformés sur le territoire. Le reste des approvisionnements s'effectue en grande majorité auprès des autres pays de l'UE »

**Doc. 2** « Commercialisation mondiale de produits standardisés » « Il n'y a guère que les derniers maillons de la chaîne qui font travailler l'économie locale que le consommateur appelle souvent de ses vœux : le magasin lui-même bien sûr et parfois le marketing confié à des publicitaires nationaux »

**Doc. 6** « Presque toutes les capitales du monde ont leurs restaurants. Une ville peut même en contenir plusieurs » « l'inauguration d'un nouveau restaurant » « les menus et les sandwiches proposés par les restaurants »





## Distribution

RH

R&D

« Commercialisation mondiale de produits standardisés »

« Presque toutes les capitales du monde ont leurs restaurants. »



## Production

Finance

« Fabrication délocalisée »

« Le reste des approvisionnements s'effectue en grande majorité auprès des autres pays de l'UE »



**03**

# **Stratégies commerciales et internationalisation**

*Pour chacune des organisations, caractériser les stratégies commerciales à l'œuvre et déterminer ce pourquoi ces dernières impliquent des modèles d'internationalisation différents*

## Les stratégies commerciales à l'œuvre et les modèles d'internationalisation qu'elles impliquent :

**Doc. 5** « La communication d'Ikéo insiste sur l'image de la Suède. Ikéo apparaît comme un ailleurs : les couleurs de la marque, le nom des meubles ou encore les produits alimentaires

**Doc. 2** « Démocratiser son mobilier » « Quel menuisier ou fabricant de meubles traditionnel peut offrir une bibliothèque élégante à 99€ ? »

**Doc. 5** « Le groupe consent à s'adapter aux types de marchés mais ces adaptations restent largement marginales »

**Doc. 7** « Les franchisés reçoivent la décoration, les hamburgers et les uniformes de la Maison-mère »

**Doc. 6** « L'un des symboles de la domination américaine sur le monde » « McDonald's n'a eu de cesse d'étendre son influence et sa présence mondiale » « actuellement, les McDo sont présents dans la plupart des grandes villes du monde »

**Doc. 9** « adaptations aux habitudes alimentaires »

**Stratégie commerciale = Réflexion produits – Ciblage clients – Réflexion géographique**

**Modèles d'internationalisation = Intégration globale – Orientation Multi-locale**



## Les stratégies commerciales à l'œuvre



Doc. 5 « La communication d'Ikéo insiste sur l'image de la Suède. »

**Réflexion produits = Standardisation**



Doc. 2 « Démocratiser son mobilier  
**Ciblage = Clients**



Doc. 9 « adaptations aux habitudes alimentaires »  
**Réflexion géographique = Adaptations locales**



Doc. 6 « actuellement, les McDo sont présents dans la plupart des grandes villes du monde »

**Ciblage = Pays**



## Les modèles d'internationalisation impliqués

### intégration globale

Standardisation

Production offshore  
Economies d'échelles  
Pouvoir centralisé



### orientation multi-locale

Ciblage pays

Logique d'externalisation  
Flexibilité organisationnelle  
Pouvoir décentralisé





**04**

# Rapport avec les parties prenantes

*Comment les firmes hiérarchisent-elles les rapports avec leurs différentes parties prenantes ?*

## Comment les firmes hiérarchisent-elles les rapports avec leurs différentes parties prenantes ?

« Qu'il s'agisse de ses efforts pour les sapins de Noël, les emballages et le bois, la consommation électrique, il faut reconnaître qu'Ikéo sait valoriser de réels efforts »

« Entre son siège au management confortable et consensuel, aux salariés aux fonctions sophistiquées, et la petit-main payée 100 fois moins chère à l'autre bout de la planète, le contraste des frappant »

« L'avantage de ce modèle est de rendre les prix des meubles d'Ikéo très accessibles et d'en faire un rouleau compresseur commercial. »

« les femmes de ces fabriques qui fournissent Ikéo travaillent entre 80 et 90 heures chaque semaine et ne reçoivent pas un salaire qui leur permet de vivre avec dignité. Elles sont payées le minimum légal : en Inde 37€/mois, au Bangladesh 11€... »



« Pour se refaire une image auprès de ses consommateurs, le groupe multiplie les actions humanitaires et caritatives. La Fondation Ronald McDonald's en est la meilleure représentation. »

« conditions de travail du secteur : temps partiel obligatoire, cadences infernales (30 sec/client), salaires faibles, pratiques antisyndicales... »

« Ses changements de menus sont présents un peu partout dans les pays où McDonald's est implanté. Elle sert ainsi à garder leur culture tout en implantant une restauration rapide américaine. »

« Le leitmotiv de McDo est d'ouvrir sans cesse de nouveaux restaurants, quitte à entretenir une certaine concurrence entre franchisés »



#### 4. Rapport avec les parties prenantes

		
Consommateurs	★ ★ ★	★ ★ ★
Société civile	★ ★	★ ★ ★
Franchisés		★ ★
Fournisseurs	★	★ ★
Salariés	★ ★	★



—  
**Illustrations de  
l'internationalisation de  
Mc Donalds**

## McDonald's au Salon de l'Agriculture



Doc. 8 « McDonald's France représente un débouché non négligeable pour l'agriculture française. »





—  
**Autres notions**

## Autres notions

Quelle est la logique d'offre d'Ikéo ?

En termes de stratégie de croissance, à quel développement contractuel a recours Ikéo ?

Quelles sont les stratégies de croissance de McDonald's ?

Doc. 1 Ubisoft « La sortie de 2 marques majeures sur console »

Doc. 4 Ubisoft « Nous sommes convaincus que ces décisions seront positives, tant en termes de satisfaction de nos fans que de création de valeurs pour nos actionnaires »

Doc. 5 Ubisoft « Les innovations étant permanentes sur le marché des jeux vidéo, l'organisation doit savoir se saisir rapidement de nouvelles opportunités. »



—  
**Séance thématique RSE :**  
*Quelques notions clé*

## Notions à maîtriser pour la séance 7 (1/3)

Le rapport Brundtland, 1987 a défini le **développement durable** comme « le développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins. »

Le développement durable vise **3 types de performance** :

- Économique
- Sociale
- Environnementale

## Notions à maîtriser pour la séance 7 (2/3)

Définition RSE : La **responsabilité sociale des entreprises** se définit comme la manière dont les entreprises intègrent, sur une base volontaire, des préoccupations sociales, environnementales et éthiques dans leurs activités économiques comme dans leurs interactions avec toutes les parties prenantes, qu'elles soient internes (dirigeants, salariés, actionnaires, etc.) ou externes (fournisseurs, clients, etc.).

### **Indicateurs de suivi** de la RSE :

- Investissements financiers
- Conformité aux normes et standards
- Certification par des acteurs externes
- Indicateurs chiffrés

## Notions à maîtriser pour la séance 7 (3/3)

Les actions en matière de RSE menées par les entreprises peuvent être rattachées :

- À leur cœur de métier,
- À la gestion des externalités
- Au développement d'activités à la marge

La RSE peut avoir une place plus ou moins forte / plus ou moins faible dans les entreprises. Cette place peut se mesurer à l'aide de 3 niveaux :

- l'**intégration forte** des principes de RSE
- l'**intégration faible** des principes de RSE
- Ou bien le **découplage** des principes de RSE

Plusieurs limites peuvent apparaître à une politique de RSE menée dans les entreprises :

- Le fait qu'elle soit inopérante (socialwashing ou greenwashing)
- Qu'elle génère des conflits d'intérêts
- Qu'elle engendre de la contestation sociale

## À PARTIR DES NOTIONS À MAÎTRISER POUR LA SÉANCE 7, LES EXTRAITS SUIVANTS DONNENT MATIÈRE À RÉFLEXION.....

Doc 2. Ikéa « Le célèbre fabricant suédois est une entreprise au succès planétaire dont ConsoGlobe a souvent mis en avant les initiatives vertueuses en termes de développement durable. [...] il faut reconnaître qu'Ikéa sait valoriser de réels efforts. »

Doc 2. Ikéa « La contradiction intrinsèque entre une volonté éthique et un modèle économique par nature moins disant explique le clivage de plus en plus visible dans l'identité et l'image d'Ikéa. La logique et le modèle d'Ikéa poussent la multinationale à toujours tirer vers le bas les prix »

Doc 2. Ikéa « L'effort pour l'achat de bois FSC ne sont qu'une des facettes de politique d'Ikéa en matière de bois. Johan Stenebo révèle la politique d'achat de la forêt sibérienne et les mauvaises affaires réalisées par Ikéa en Russie. Les révélations portent également sur l'achat de bois vendu au noir en Chine »

Doc 4. « on pourrait améliorer les salaires des travailleurs de ses fournisseurs sans changer le prix final de ses produits. »

## ... POUVEZ-VOUS IDENTIFIER DIFFÉRENTES NOTIONS ?

Doc 5. « Les politiques métropolitaines de développement durable se réclament de la grande échelle. Comme le propose graphiquement Pigeon (2010) à partir des études de Middleton (2003), il s'agit pour la « ville durable » de privilégier les échanges à grande échelle (recyclage, agriculture de proximité, énergie renouvelable...) et ainsi « la résilience des systèmes de peuplement locaux ». Finalement, le consommateur serait enjoint à acheter local, l'ici l'emporterait alors sur l'Ailleurs. Est-il possible d'en déduire que ce renversement – évidemment partiel – signerait la fin de la mondialisation, de la métropolisation, de l'urbanisation ? A priori non, tant ces politiques s'inscrivent dans la recherche d'une attractivité et d'une compétitivité mondiale toujours accrues. »

Doc. 6 McDonald's « Pour se refaire une image auprès de ses consommateurs, le groupe multiplie les actions humanitaires et caritatives. La Fondation Ronald McDonald's en est la meilleure représentation. Elle permet aux enfants malades d'être accompagnés par leurs familles jusqu'à leur guérison, grâce aux Maisons de Parents. [...] cette multinationale possède une influence qui ne se limite pas au seul monde de la nourriture.

# Organisation des séances - Exposés & Examen (toute absence vaut 0/20)

Séance	Thématique	Etude de cas	Dates
1	Gouvernance d'entreprise	Danone	20/09/23
2	Stratégies de croissance et performance	Virgin Mega Store	04/10/23
3	Stratégie de développement contractuel	Boeing	11/10/23
4	L'entreprise, lieu de compromis	Dell	18/10/23
5	Le management de l'innovation	Ubisoft	25/10/23
6	L'entreprise mondialisée	IKEA & McDonalds	08/11/23
7	Examen (transversalité des thématiques)	?	15/11/23
8	Correction examen	?	20/11/23

POUR RAPPEL, IL EST IMPOSSIBLE DE REPORTER UNE DATE D'EXAMEN ORAL. TOUT COMME UNE ABSENCE À L'ORAL DE FRANÇAIS DU BAC, VOTRE ABSENCE À UNE ÉPREUVE ORALE À L'UNIVERSITÉ ENTRAÎNE 0/20 (SAUF PRÉSENTATION D'UN CERTIFICAT).



# Merci de votre attention

*Prochaine séance le 15.11.2023*

[lea.baileche@umontpellier.fr](mailto:lea.baileche@umontpellier.fr)