

Travaux dirigés

Problèmes Managériaux Contemporains

L1 Sciences de Gestion

Séance 6
L'entreprise mondialisée

Objectifs :

Le concept de mondialisation est polysémique. Il renvoie à une pluralité de situations et de contextes. Souvent rattaché à une discipline particulière “mondialisation culturelle”, “mondialisation financière” etc. Nous analyserons ici les différents enjeux liés aux phénomènes de mondialisation et les multiples imbrications entre modes d'internationalisation, stratégies commerciales et stratégies productives. Egalement, il s'agira d'envisager les articulations complexes entre la question d'une « culture monde », d'une intégration globale, et les enjeux d'adaptation locale.

Travail demandé :

Les sujets d'exposés :

Deux groupes d'étudiants traiteront l'un des deux sujets suivants sous la forme d'un exposé oral :

Sujet 1 : La stratégie d'internationalisation d'IKEA est-elle performante ?

Sujet 2 : La stratégie d'internationalisation de McDonalds est-elle performante ?

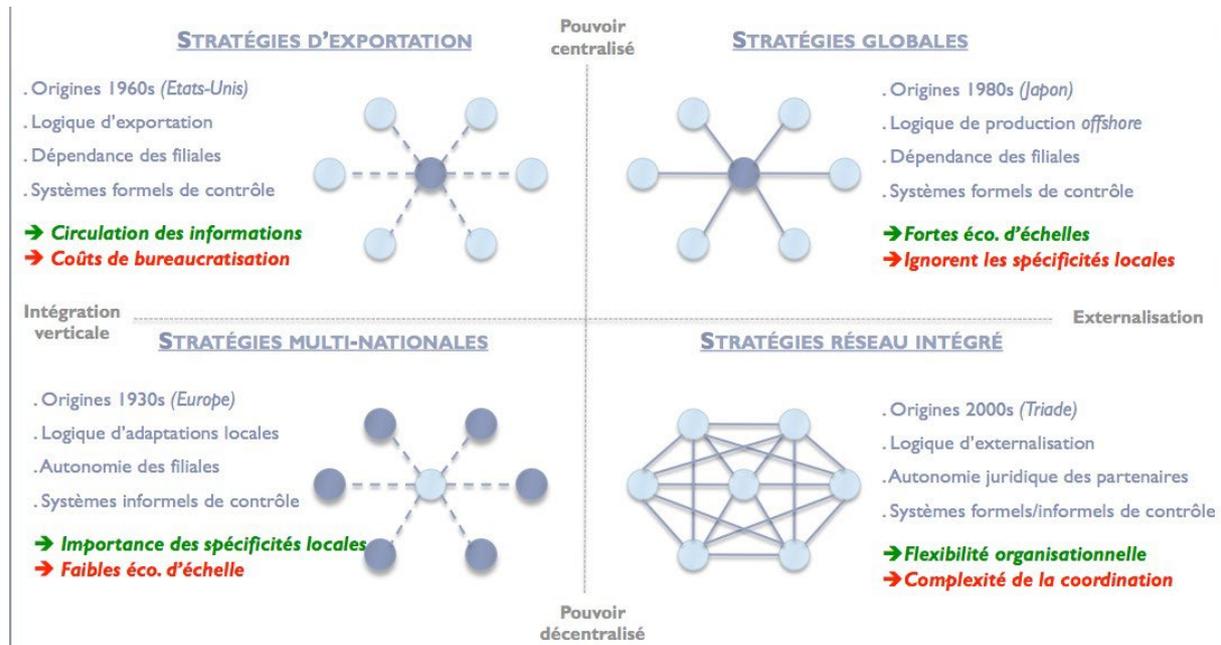
Travaux préparatoires :

Les étudiants **qui ne participent pas** aux exposés oraux traiteront **individuellement** les questions se trouvant à la fin de la plaquette.

Document 1 :

Nicolas Balas, Problèmes Managériaux Contemporains, Cours Magistral, 2014

Diversité des modes d'internationalisation



Document 2 :

Extrait de ConsoGlobe, Ikea, l'ambiguïté éthique d'un champion du low cost, 02/2011,
<http://www.consoglobe.com/ikea-ambiguite-ethique-champion-low-cost-cg>



Ikea, le visage ambigu d'un modèle mondial. 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.

Qu'il s'agisse de ses efforts pour les sapins de Noël, les emballages et le bois, la consommation électrique, il faut reconnaître qu'Ikea sait valoriser de réels efforts¹. Cependant, le géant scandinave peut-il, malgré ces initiatives, être réellement considéré comme une entreprise « verte » ou « éthique » alors même qu'il est un modèle d'optimisation économique multi-national ? De récentes révélations jettent le doute sur la façade jaune et bleue.

Ikea, vertueux pour votre porte-monnaie, mais pour le reste ...

Ikea, en poussant à bout la logique de la commercialisation mondiale de produits standardisés, est un parfait exemple de l'économie mondialisée :

- conception des produits centralisée (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 ;
- produits de basse qualité (en moyenne) et à la durée de vie inférieure à leurs équivalents traditionnels ;
- transports en flux tendus et logistique au long cours d'un bout à l'autre de la planète (Ikea limite ses stocks au strict minimum et fonctionne en flux tendus. Le réassort quotidien des magasins est assuré par 28 plates-formes logistiques géante à travers le monde. Le dépôt central se situe à Älmhult, au sud de Stockholm. Les sous-traitants jouent le rôle d'amortisseurs).

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

- Quel menuisier ou fabricant de meubles traditionnel peut offrir une bibliothèque élégante à 99 € (la célèbre étagère Billy, la plus vendue au monde) ?
- Quel fabricant en Europe peut tirer les prix aussi bas en rognant aussi impitoyablement sur la moindre des composantes de ce prix ? (...)

Ikea, entre affichage éthique et modèle « moins disant »

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'Ikea.

¹ Exemple d'une des dernières initiatives en date, l'érection d'éoliennes en Suède. Le parc éolien, opérationnel

La logique et le modèle d'Ikea poussent la multinationale à toujours tirer vers le bas les prix de ses produits. Et à suivre le grand mouvement de la délocalisation et du « *cost cutting* » permanent pour mieux démocratiser son mobilier, en vendre toujours plus.

Déjà, dans une campagne de pub francophone de 2006, l'ONG Oxfam-Magasins du monde soulevait la question : *comment Ikea peut-elle concilier sa volonté d'être un champion de la responsabilité sociale (RSE) et le fait d'être un pionnier emblématique du low cost?*

Car, de fait, Ikea a été pionnier de la sous-traitance et de la délocalisation low cost dès 1961 en s'implantant en Pologne communiste pour fabriquer moins cher. Aujourd'hui ce sont plus de 1400 sous-traitants qui fournissent Ikea depuis près de 70 pays.

Toujours plus loin, toujours moins cher.

Ce faisant, 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. D'ailleurs, tout comme Ikea a la réputation d'une entreprise qui exploite à fond les possibilités de défiscalisation, la négociation acharnée fait également partie de son identité.

Ainsi, entre son siège d'Amhülst au management confortable et consensuel, aux salariés aux fonctions sophistiquées, et la petite-main payée 100 fois moins chère à l'autre bout de la planète, le contraste est frappant.

En ce sens, le modèle du succès d'Ikea est un peu l'inverse du modèle du commerce équitable : celui-ci accepte de ne pas avoir les produits les moins chers en faisant le choix volontaire de mieux rémunérer producteurs et acteurs d'une filière économique (bois², chocolats, cafés, meubles, ...).

Ikea, c'est l'inverse de la préférence à l'économie locale

Par ailleurs, quand un consommateur achète un meuble Ikea, il doit le faire en connaissance de cause : le produit qu'il acquiert aussi peu cher ne provient *jamais* de son propre écosystème régional. Comme bien des produits modernes, le meuble Ikea incorpore en quelque

² Ikea consomme l'équivalent de **200 millions d'arbres** par an et ce besoin double environ tous les 2 ans avec la croissance de la société. Les efforts pour l'achat de bois certifié FSC ne sont qu'une des facettes de politique d'Ikea en matière de bois. Johan Stenebo révèle la politique d'achat de la forêt sibérienne et les mauvaises affaires réalisées par Ikea en Russie.

Les révélations portent également sur l'achat de bois vendu au noir en Chine.

sorte des dizaines de milliers de kilomètres parcourus par ses différentes composantes (matières premières, pièces détachées, emballages, notice, ...).

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 (publicités, catalogues, ...).

Pourtant, ironique paradoxe, Ingvar Kamprad, génial communicateur, a su marteler l'image d'un Ikea proche des valeurs petites gens : parcimonie, économie, modestie, labeur. Le fondateur lui-même cultive sa propre légende de simplicité et d'honnêteté, presque rustique qui se lit avec gourmandise après les révélations récentes : le « *Testament d'un négociant en meubles* » ... et ajoute-t-on en Suède : « qui ne publie pas ses comptes et délocalise ses bénéfices par milliards ».

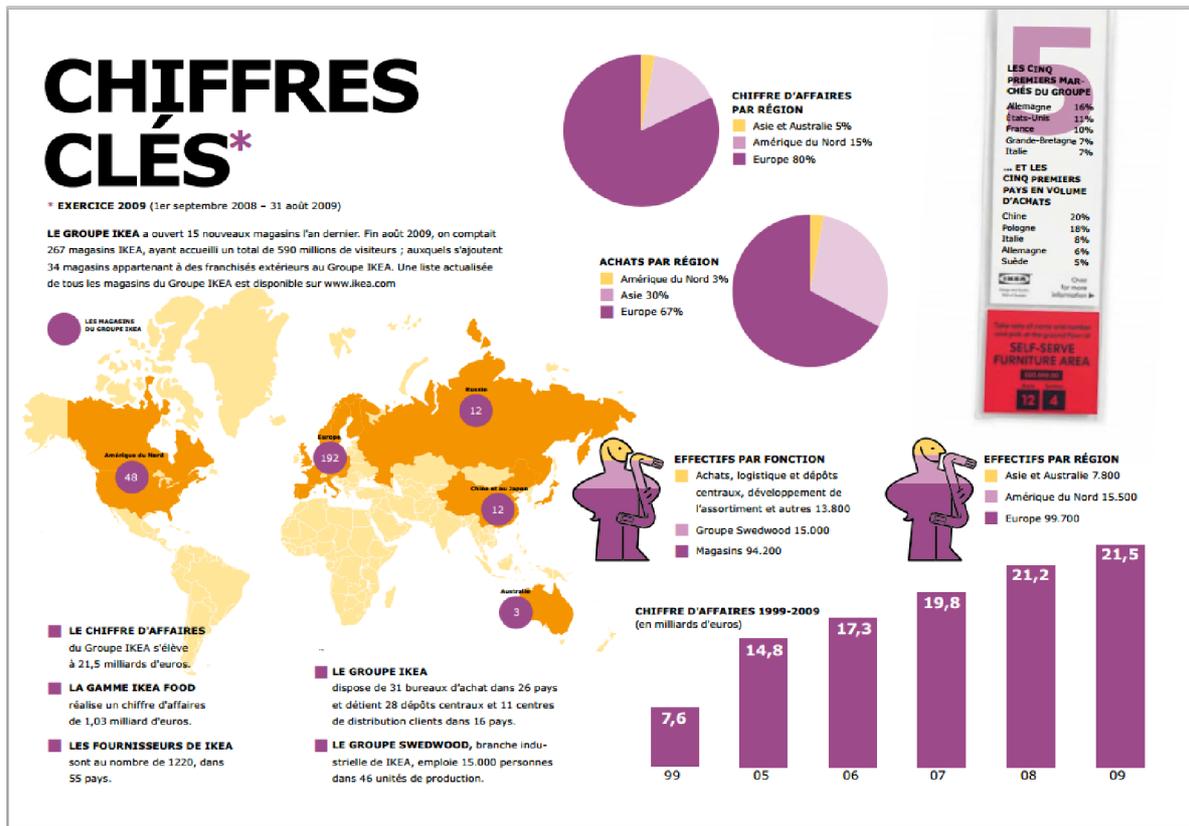
Cette légende vertueuse n'en est que plus en contraste avec la réalité d'une multinationale, féroce négociatrice avec ses fournisseurs, à l'éthique élastique face au fisc et au bien commun et dont l'opacité de la gouvernance alimente la suspicion.

Ainsi, fin 2009, un livre à charge contre le patron d'Ikea n'avait pas réussi à entamer sa popularité parmi les Suédois. *La Vérité sur Ikea*³ brossait un portrait pourtant acide d'Ingvar Kamprad taxé de brutalité, pingrerie, misogynie, hypocrisie, opacité et népotisme. Excusez du peu. (...)

³ La vérité sur Ikéa, Sanningen om IKEA, de Johan Stenebo, ancien salarié d'Ikea.

Document 3 :

http://www.ikea.com/ms/fr_FR/about_ikea/pdf/FF09_FR.pdf



Document 4 :

<http://socio13.wordpress.com/2008/04/21/%C2%AB-les-femmes-dans-les-usines-de-ikea-ensie-travaillent-entre-80-et-90-heures-par-semaine-et-ne-recoivent-pasz-un-salaire-qui-leur-permet-de-vivre-dignement-%C2%BB/>

Voici une interview des auteurs belges d'un livre sur la multinationale IKEA. Cette analyse nous permet de comprendre comment il existe une chaîne de profit qui engendre misère et sous-développement et correspond chez nous à des délocalisations. L'origine du phénomène est donc non seulement les multinationales, mais surtout les rapports nord-sud, la colonisation européenne, puis le néo-colonialisme, derrière les États-Unis du nord sur le sud, nos modes de

vie qui imposent une sortie du sous-développement basée sur l'exploitation comme nous au XIX e siècle. (...)

Danielle Bleitrach

EL OBSERVADOR, publié par Rebelion

Traduit de l'espagnol par Danielle Bleitrach

Avec leur livre « Ikea, un modèle démontable » les belges Olivier Baily, Denis Lambert et Jean-Marc Caudron ont fait tomber de haut une des multinationales les plus respectées et admirées dans le monde. Dans cette interview avec ELOBSERVADOR/.revistaelobservador.com les auteurs qui ont connu de première main la réalité des fabrications en provenance de Ikea en Inde, Vietnam et Bangladesh, mettent le doigt dans la plaie des bases du géant de la décoration en interrogeant si il serait possible qu'Ikea maintienne ses offres de prix bas dans les pays développés sans les conditions de travail misérable qui sont faites aux travailleurs de ses fabriques installées dans les pays du sud. (...)

Avez-vous subi quelque sorte de pressions durant l'enquête ?

Non. Depuis le début nous avons un contact avec Ikea en Belgique et aussi au niveau international. Nous avons travaillé en totale transparence avec eux et jamais ils n'ont cherché à commenter notre travail. Ils sont les premiers qui ont lu les études que nous avons réalisées en Inde, au Vietnam et en Bangladesh et ils sont les premiers à avoir lu le livre. Depuis la publication de cet ouvrage en Belgique, ils ont seulement envoyé un petit texte aux journaux pour dire qu'ils ne souhaitaient pas faire de commentaires.

IKEA est une entreprise qui a répondu avec rapidité et gravité aux critiques sur l'exploitation du travail et la destruction de l'environnement de ce qui les accusait, jusqu'à quel point croyez-vous réels les changements réalisés par cette entreprise ?

Ce que nous pensons est que quand IKEA voit que son profit est en péril et peut subir des effets, il réagit rapidement. Mais nous portons un projet beaucoup plus fondamental, qui porte sur sa manière de faire du profit. Nous ne critiquons pas une petite partie d'IKEA, mais le modèle entier, en commençant par son fondement qui est le prix bas. C'est beaucoup plus facile, plus visible, et bien meilleur marché de renvoyer le fait sur la fabrication que de leur payer un salaire décent. Avec « IKEA, un modèle démontable » simplement nous avons analysé

si avec les prix que IKEA paye ses fournisseurs il est possible de payer les travailleurs du Sud pour qu'ils puissent vivre décemment. Ce qui est contesté avec le Iway, le code de conduite que IKEA impose à ses fournisseurs, sans pouvoir donner des garanties que ce code minimaliste – les autres entreprises vont beaucoup plus loin dans leurs promesses- est respecté. C'est la raison pour laquelle nous avons fait porter notre enquête sur les conditions de travail dans les usines qui sont provoquées par IKEA en Inde, Bangladesh et Vietnam. Et les résultats montrent que le Iway s'il n'est même pas assez exigeant il n'est pas possible pour les fournisseurs de le respecter, en tenant compte de leurs propres pratiques de commerce avec IKEA. C'est ce qu'affirment les directeurs de certaines fabriques de commerce.

Est-ce que vous croyez qu'IKEA pourra apporter des changements s'il y avait des reportages et des investigations périodiques ?

Non. IKEA réagit quand il est critiqué. A cause de cela le travail d'interpellation des entreprises pour les consommateurs est tellement important. Si nous pouvions créer des points de solidarité entre les consommateurs et les travailleurs nous serions forts pour commencer un changement social et lutter contre la pauvreté. (...)

Si l'on va dans les fabriques asiatiques du Bangladesh, Vietnam et de l'Inde, comment est la vie des travailleurs dans ces grands centres de production ?

Ce qui est le fait qui questionne le plus le modèle de IKEA est que les femmes de ces fabriques qui fournissent IKEA travaillent entre 80 et 90 heures chaque semaine et ne reçoivent pas un salaire qui leur permet de vivre avec dignité. Les conditions de vie sont très difficiles pour elles. Elles ne peuvent par exemple, manger de la viande plus de deux ou trois fois par mois. Elles sont payées le minimum légal : en Inde 37 euros par mois, au Bangladesh 11 euros, au Vietnam 43 euros et il n'y a pas de syndicats ou elles perdent leur emploi.

Est-il possible alors que IKEA maintienne son offre de prix bas dans les pays développés sans maintenir des conditions de travail comme celles de ses travailleurs de fabriques pourvoyeuses ?

Les salaires ne représentent pas beaucoup du prix final d'un produit. Ils représentent beaucoup moins que la marge de bénéfice. Nous pensons – mais cette question nécessite qu'IKEA apporte des informations plus précises et IKEA a repoussé notre proposition de faire

une étude sur le sujet pour eux- que l'on pourrait améliorer les salaires des travailleurs de ses fournisseurs sans changer le prix final de ses produits.

Pourquoi le code de conduite d'IKEA Iway est-il insuffisant ?

Parce qu'ils ne payent pas assez (aux fournisseurs) pour qu'ils puissent respecter ce code. Nous ne disons pas qu'il suffirait seulement de payer plus, mais que cela serait une condition nécessaire pour ce respect. (...)

Document 5 :

Anthony Merle, « Culture suédoise, culture d'entreprise, culture populaire », *Géographie et cultures* [En ligne], 2011, mis en ligne le 12 février 2013, consulté le 16 octobre 2013.

<http://gc.revues.org/948>

Sur l' Ici et l' Ailleurs dans les échanges commerciaux

La communication du groupe IKEA insiste largement sur l'image de la Suède, et l'association entre la marque, ses produits et son origine semble clairement imprégner la culture populaire. IKEA apparaît donc comme un Ailleurs : les couleurs de la marque, le nom des meubles ou encore les produits alimentaires vendus participent de cette distanciation. IKEA vend de l' Ailleurs : du suédois en Europe, de l'européen ou de l'occidental en Chine.

Certes le groupe consent à s'adapter aux différents types de marchés, mais ces adaptations restent clairement marginales. En Chine, IKEA (Yi jia) a révisé ses showrooms, ces espaces d'exhibition dédiés à l'aménagement possible de l'espace domestique dans lesquels le mobilier et la décoration de la marque sont véritablement mis en scène. Ainsi, parce que les Pékinois ne disposent que très rarement d'une grande table à manger dans leur cuisine, sont exposées dans le showroom du magasin uniquement des petites tables, pour deux ou quatre personnes (L. Malmejfall, 2010). Néanmoins, les meubles vendus en Chine sont strictement les mêmes qu'en Europe et ils ont d'ailleurs eux aussi des noms tirés des langues scandinaves.

Lors de son achat chez IKEA, le consommateur, de façon plus ou moins consciente et partielle, est acheteur d'un Ailleurs. C'est donc la notion de distance, éminemment géographique, qui est alors interrogée. En effet, par sa communication et par ses choix (noms

des meubles, menus au restaurant...), le groupe cherche à maintenir une distance cognitive entre un Ici (le lieu d'implantation du magasin) et un Ailleurs clairement défini (le lieu d'origine de l'enseigne). Peu importe que le meuble en question ait été fabriqué en Asie avec un bois russe ou que le groupe IKEA soit un montage financier transnational complexe, le consommateur européen a le sentiment d'acheter suédois (notamment en termes de design, d'aménagement de l'espace domestique, d'images associées aux meubles...), le consommateur chinois a le sentiment d'acheter européen.

La diversité et l'altérité – même construites et/ou illusoire –, sont donc en partie garantes d'une intensification des échanges à petite échelle, donc des processus de mondialisation et de métropolisation (la métropole étant cette « ville-mère » définie par sa capacité à gérer l'intensification des échanges). Crozet note d'ailleurs à ce sujet :

« les pays trouvent un intérêt à échanger parce qu'ils sont différents. C'est l'essence même du principe des avantages comparatifs, esquissé par Robert Torrens dès 1815, et formulé de façon explicite par David Ricardo » (Crozet, 2009).

Le même auteur ajoute plus loin par :

« S'il s'agit de comprendre pourquoi les Italiens importent du Perrier et les français de la San Pellegrino, le principe des avantages comparatif ne nous est [par contre] d'aucune aide » (Ibidem).

La prise en compte de cette distanciation cognitive, entre un Ici et un Ailleurs, peut alors aider à résoudre ce dilemme : l'attrait pour l'Ailleurs (« acheter c'est acquérir un lieu » pourrait-on écrire en paraphrasant les écrits de J. Brunhes sur l'alimentation) pousse le consommateur à des choix pouvant apparaître à première vue économiquement ou matériellement irrationnels. De par cet attrait pour l'Ailleurs, le consommateur participe à l'intensification des échanges à petite échelle, donc aux processus de mondialisation et de métropolisation.

Aussi, plus qu'une mondialisation strictement uniformisante, c'est une uniformisation de la diversité qui peut être constatée : chaque Ailleurs est accessible en toute métropole, comme en témoigne plus particulièrement le secteur alimentaire (dans chaque métropole, il est possible de manger italien, chinois, français, américain, turc...). Lévy écrit d'ailleurs :

« Le monde est un échelon, mais son existence se manifeste à toutes les échelles : il est présent dans chaque lieu que, pourtant, il semble contenir » (Lévy, 2008).

C'est de ce degré d'offre de diversité que dépendraient – en partie – l'aire d'influence et le caractère plus ou moins métropolitain d'une ville.

Aussi, notons que cette uniformité n'est qu'apparente, puisque l'on ne mange pas italien de la même façon dans tous les pays du monde, de la même manière qu'un même meuble IKEA n'acquerra pas la même fonction, le même usage en Chine et en France. Comme l'écrit Ripert :

« On peut être surpris par des pratiques qui détournent totalement ou partiellement ce pour quoi un objet a été inventé, de même que l'appropriation d'un objet, d'un savoir, d'une technique passe le plus souvent par une adaptation de celui-ci ou de son usage au contexte dans lequel il est inséré, sans parler du recyclage dans des secondes vies possibles. Ainsi l'usage d'un même objet ne produira pas forcément le même effet, ne conduira pas forcément le même imaginaire » (Ripert, 2008).

Conclusion

Quand Vilarça (2008) écrit : *« La distance est l'un des principaux problèmes que les sociétés doivent résoudre pour augmenter et élargir les transactions »*

C'est évidemment à la distance physique, matérielle, euclidienne à laquelle il fait référence. En effet, comme tente de le démontrer cette approche culturelle du cas IKEA, la distance – ici cognitive – est aussi l'un des principaux facteurs qui permet d'expliquer, au moins en partie, des processus aussi géographiques que la mondialisation ou la métropolisation.

Cette réflexion est-elle encore valable à l'heure du développement durable ? 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 » (Pigeon, 2010). 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.

Document 6 :

TOLI, Le groupe McDonald's et ses implantations, 4 novembre 2008 www.web-libre.org/dossiers/groupe-mc.donalds

Depuis quelques dizaines d'année maintenant, un phénomène nutritionnel connaît un boom à la fois économique et culturel. Il s'agit de la restauration rapide, plus connue sous le nom de fast-food. Plusieurs groupes se sont lancés dans cette aventure alimentaire, mais celui qui domine le marché à l'heure actuelle est McDonald's. Depuis l'ouverture de son premier restaurant dans les années cinquante, McDonald's n'a eu de cesse d'étendre son influence et sa présence mondiale. Ce document va tenter de relater l'étendue et les méthodes employées par ce géant pour réussir un tel exploit.

Actuellement, les « McDo » sont présentes dans la plupart des grandes villes du monde. La politique adoptée pour cette démultiplication est la Franchise. Accord commercial qui permet à McDonald's 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. Presque toutes les capitales du monde ont leurs restaurants. Une ville peut même en contenir plusieurs. Cette expansion ne plaît malheureusement pas à tout le monde et le groupe a connu plusieurs séries de procès et de scandales. Ces attaques viennent de tous les fronts : du simple particulier aux grands noms tel que Greenpeace, sans oublier les écologistes. La plupart de ces événements se sont déroulés à partir des années 2000. C'est la période noire du groupe qui enregistre alors ses plus gros déficits. Le point positif est que cette traversée du désert a obligé la société à revoir son infrastructure et à créer de nouveaux modes de fonctionnement ainsi que de nouvelles campagnes publicitaires. Devenue l'un des symboles de la domination américaine sur le monde, l'image de McDonald's ne semble nullement souffrir de toutes ces élaboussures médiatiques.

Pour preuve, l'inauguration récente d'un nouveau restaurant à Fès au Maroc, la création de menus sains, les campagnes de publicité ou encore la mise en place de réseaux sans fil WIFI, de surcroît gratuits, dans ses restaurants. Comme quoi, cette société ne lésine vraiment pas sur les moyens pour augmenter ses chiffres d'affaires qui sont déjà de l'ordre de plusieurs dizaines de milliers de milliards de dollars. Aujourd'hui même, les gouvernements freinent les projets de ce groupe, l'accusant de ternir le côté historique de leurs cités.

Pour répliquer à cela, McDonald's intègre ses restaurants au patrimoine historique de la ville en les dotant d'une apparence caractéristique et symbolique de son passé. La puissance du groupe réside dans le fait qu'il est porteur d'emplois et donc de développement économique pour le pays qui l'accueille. Travailler chez McDonald's signifie une possibilité d'évolution et les postes proposés sont nombreux. Il subsiste néanmoins un revers à ce joli tableau. Ce point noir, c'est la précarité des emplois, qui contraste avec la grandeur de la société. McDonald's devient la figure principale des emplois mal payés. 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. Il est difficile de ne pas reconnaître que cette multinationale possède une influence qui ne se limite pas au seul monde de la nourriture.

Autour de « MCDo » s'est formée une multitude de nouveaux concepts et qu'on le veuille ou non, elle fait désormais partie de la vie quotidienne de millions de personnes de par le monde, principalement les adolescents et les enfants qui en ont fait une véritable façon de vivre. Tout un vocabulaire s'est également créé et il est aussi fourni que les menus et les sandwiches proposés par les restaurants. L'un de ces mots, « Junk Food » est devenu le slogan de nombreuses campagnes de lutte contre ce type de restauration, qui ne cessent de se multiplier. En effet, les conséquences néfastes sont trop nombreuses telles que l'obésité ou des problèmes cardiaques. De plus, elles concernent principalement la tranche d'âge des 10 25 ans. Un nouveau marché florissant a également vu le jour, celui des régimes aminçissants. Vu les événements récents et en particulier la crise financière qui touche le monde entier, il est normal de se demander si celle-ci aura un quelconque impact sur la domination impartiale de McDonald's. Cependant, il faut également s'interroger sur ce que serait le monde sans les groupes comme Mac Donald's.

Document 7 :

E. DELON ET C. LEGRAND, « Mc Donald's : la campagne de France », Les Echos, 11/06/2002

Mise en difficulté sur le plan mondial, l'enseigne compte beaucoup sur la France pour se développer. Un pays paradoxal pour le géant américain, où les problèmes sociaux sont nombreux, mais où l'inventivité reste forte... et source d'inspiration pour les autres pays.

Insupportables Français. Syndiqués, vindicatifs, en croisade contre la « malbouffe »... mais l'un des derniers espoirs de McDonald's. Le roi du hamburger-frites, en difficulté dans de nombreux pays, compte en effet fortement sur son développement en Europe, et en particulier en France, pour enrayer la crise. La patrie de José Bové aidera-t-elle l'icône de la mondialisation à retrouver des couleurs ? « *Le chiffre d'affaires en France a crû de 10 % cette année (contre 2 % pour les Etats-Unis, NDLR), résume Philippe Labbé, directeur général de McDonald's France. C'est le meilleur taux de croissance en Europe, et c'est un marché qui offre encore un potentiel important.* » Les ouvertures de restaurants vont donc se poursuivre en 2002, avec 70 nouveaux points de vente prévus, autant qu'au cours des années précédentes. Le schéma paraît aujourd'hui un brin optimiste à certains observateurs : pas uniquement parce que le produit McDonald's a fini par laisser un certain nombre de consommateurs européens, qui reviennent vers le bon vieux sandwich (un secteur, lui, en pleine forme), mais aussi parce que le modèle managérial de l'enseigne a quelques ratés. En octobre dernier, pour la première fois dans l'histoire de la restauration rapide, une grève a forcé un restaurant McDonald's, boulevard Saint-Denis à Paris, à fermer pendant cent quinze jours. Le mouvement, qui réclamait la réintégration de cinq salariés licenciés, a vite dérivé vers la dénonciation des conditions de travail du secteur : temps partiel obligatoire, cadences infernales (trente secondes par client), salaires faibles, pratiques antisyndicales... « *Chez McDo, le dialogue social est une pure façade, assure Prosper Kechala, secrétaire du comité d'entreprise et délégué du syndicat Unsa. Depuis la scission de l'enseigne en deux branches en 1995 _ service d'un côté, exploitation de l'autre _, la première, qui compte 90 % de cadres et 10 % d'employés, bénéficie d'une politique sociale avantageuse _ 13e mois, stock-options, etc. _, alors que l'autre, à 90 % constituée d'équipiers, doit se contenter des miettes.* » Le groupe, qui n'a jamais nié que les conditions de travail des équipiers soient difficiles, avance pourtant régulièrement des arguments destinés à affirmer ses préoccupations sociales : l'enseigne a créé 2.500 emplois directs en 2000, reste souvent l'un des seuls commerces en activité et l'un des seuls employeurs de main-d'œuvre locale dans les banlieues difficiles.

Un turn-over impressionnant

« Nous sommes un puissant intégrateur des jeunes dans le monde du travail, assure Hubert Mongon, le nouveau DRH venu de chez Valeo. *Nous proposons de vraies opportunités de promotion interne. Au siège, 40 % des effectifs sont d'anciens équipiers.* » Mais ce rêve

américain de « réussite possible pour tous » ne se réalise pas systématiquement : selon les syndicats, passé le stade de « manager » (responsable d'équipe), il devient difficile d'évoluer. Ce qui explique que l'enseigne connaisse un taux de turn-over impressionnant : 80 % des équipiers et 20 % de l'encadrement quittent chaque année McDonald's. Ce taux, voisin de celui que connaissent d'autres enseignes dans la restauration, n'est pas en soi une source de préoccupation pour McDonald's ; c'est même l'une des recettes du modèle. Si un salarié considère qu'il ne « fait que passer » dans une entreprise, la probabilité qu'il se lance dans une action contestataire diminue fortement. « *Mais certains salariés, justement, font aujourd'hui le choix de rester pour combattre le système de l'intérieur* », intervient Rémi Picaud, du collectif restauration rapide de la CGT. Les équipiers McDo, traditionnellement, se recrutaient parmi les étudiants, auxquels le temps partiel convenait bien. « *Seulement, aujourd'hui, les étudiants préfèrent travailler dans d'autres enseignes, où les conditions de travail sont mieux définies*, explique Bernard Boutboul, directeur du cabinet Gira Sic Conseil. *Par exemple, dans une chaîne comme la Brioche Dorée ou Flunch, où le nombre d'heures travaillées annoncé est celui que les employés effectuent réellement.*

Alors que McDonald's affirme à ses équipiers qu'ils doivent se considérer comme des copains et demande régulièrement de travailler plus que prévu, pour donner un coup de main au reste de l'équipe. » De plus, un nombre croissant d'entreprises multiplient les offres de stage longue durée. Plus intéressants et surtout plus porteurs d'avenir qu'un emploi chez McDonald's, ces stages contribuent à vider le vivier étudiant. Résultat : l'enseigne emploie de moins en moins d'étudiants, et de plus en plus de jeunes en difficulté, plus revendicatifs et difficiles à manager. « *Ils se révèlent parfois moins structurés, plus difficiles à comprendre, y compris pour les syndicats*, assure Philippe Labbé. *Il est certain que, face à eux, nous devons nous montrer plus à l'écoute et renforcer la formation au management de nos équipes.* »

Les franchisés, justement, représentent l'autre pilier du système McDonald's. Ils détiennent 86 % des restaurants en France. Moyennant un investissement minimal de 150.000 à 230.000 euros, ils reçoivent la décoration, les hamburgers et les uniformes de la maison mère, qui, en retour, perçoit environ 5 % de leur chiffre d'affaires. 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. « *Développer le système des franchises est d'ailleurs une stratégie pour s'affranchir du coût de la gestion directe des "ressources humaines"*, explique Damien Cartron, sociologue au Centre d'études pour l'emploi. Pour autant,

le franchisé n'est pas censé régner en despote sur ses équipiers : « *Nos équipes RH pratiquent des audits sociaux une fois par an au minimum* », précise Hubert Mongon. *Franchisés ou pas, tous sont soumis à des contrôles similaires à ceux pratiqués par un inspecteur du travail.* » Reste que ces franchisés admettent que, pour eux, la seule façon de dégager des profits consiste à jouer sur la masse salariale, seul poste où l'enseigne leur laisse une marge de manœuvre.

Les limites de la franchise

Toutes leurs autres dépenses de fonctionnement doivent se faire auprès de fournisseurs dûment référencés chez McDonald's France, des produits de nettoyage aux prestations des architectes et designers. « *Réduire les frais de personnels est donc un levier, car c'est la charge la plus lourde, 20 % à 25 % du compte d'exploitation* », explique Bernard Collorafi, ancien franchisé McDo. « *Le système de la franchise fait de l'exploitation du personnel la seule possibilité de profit. McDonald's reporte son risque entrepreneurial sur les franchisés, qui eux-mêmes le reportent sur les équipiers* », souligne Damien Cartron. C'est tout ce système qui risque d'atteindre ses limites : pour maintenir sa dynamique commerciale, le leitmotiv de McDo est d'ouvrir sans cesse de nouveaux restaurants, quitte à entretenir une certaine concurrence entre franchisés. Qui, s'ils ont fort bien gagné leur vie lorsque l'enseigne démarrait en France (certains sont même devenus millionnaires, à l'époque où déjeuner chez McDo était un moyen d'affirmer sa modernité), se trouvent aujourd'hui trop nombreux. « *La rentabilité au mètre carré de ces restaurants a chuté, assure Bernard Boutboul : moins 3,5 % l'an dernier. Le territoire est saturé. Je vois assez mal où ils vont bien pouvoir ouvrir 70 nouveaux restaurants en 2002.* Et le fait que les équipiers soient de plus en plus difficiles à recruter, et de plus en plus vindicatifs, ne devrait pas arranger les choses. Quick, le grand concurrent, est soumis à des problèmes comparables : il a dû fermer en 2001 10 % de ses points de vente en France.

Document 8 :

Mathilde Carpentier, Fast food : chez McDo France, vous mangez aux trois quarts français, Inflexion, la valeur ajoutée est à vous, Terre-net Média, 02/09/2012, <http://www.terre-net.fr/actualite-agricole/economie-social/article/fast-food-chez-mcdo-france-vous-mangez-aux-trois-quarts-francais-202-80600.html>

En 2011, 70 % des aliments composant les menus des McDonald's de l'Hexagone pouvaient se parer de la mention "made in France". En effet, en valeur, l'enseigne achète chaque année pour 742 millions d'euros de produits finis alimentaires, dont 569 millions d'euros auprès d'entreprises françaises.

« L'année dernière, 53 % du boeuf, 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'Union européenne », explique Sébastien Bordas, directeur des achats pour McDonald's France.

McDonald's France représente un débouché non négligeable pour l'agriculture française. En 2011, l'enseigne a acheté, via ses fournisseurs, 27.500 t de boeuf originaires d'environ 42.400 élevages, 36.000 t de blé, dont 80 % de blé de force, issues de 468 exploitations agricoles, 148.000 t de pommes de terre provenant de 340 fermes, 5.200 t de poulet produites dans 306 élevages et 4.245 t de salade cultivées dans environ 80 entreprises agricoles. Le groupe mène une politique de contractualisation dans ses principales filières.

Différents schémas tests

Pour la pomme de terre, McCain conclut des accords annuels avec la production depuis près de trente ans. *« Aujourd'hui, la contractualisation porte sur 100 % des volumes, avec un prix garanti, et des contrats pluriannuels (trois ans glissants) sont également en place »,* détaille le responsable. Il ajoute que *« McKey, fournisseur historique en steaks hachés de McDonald's France, teste depuis sept ans différents schémas de contractualisation en lien avec des groupements d'éleveurs et des abattoirs partenaires »*. En 2011, les volumes d'achat de viande sous contrats ont représenté 5 % de l'ensemble des approvisionnements français de McKey, soit 15.000 bêtes.

Depuis plus de dix ans, les approvisionnements en blé pour McDonald's France sont issus de contrats passés avec la production sur la base, jusqu'en 2007, du prix moyen de la campagne et depuis sur un prix indexé sur le marché Euronext.

En février 2012, East Balt France, fournisseur de petits pains spéciaux pour McDonald's France, les Grands Moulins de Paris-NutriXo et deux coopératives, Valfrance et Beauce Gâtinais Céréales (Bgc), ont signé un accord qui garantit l'achat par East Balt de 8.500 t annuelles de blé, à prix ferme et garanti, sur les trois prochaines années. « *Ce volume représente un quart des besoins du groupe en blé, soit la confection de 700 millions de buns, et implique 495 producteurs. Cet accord est une première dans le secteur du blé en France* », se félicite Sébastien Bordas.

Document 9 :

J.P.Langellier, *Le Monde*, 26 novembre 1999.

McDonald's va ainsi faire des produits spécifiques à chaque culture tout en gardant les produits spécifiques à McDonald's. Par exemple, en Inde, ils ne servent pas de bœuf dans les hamburgers, la vache étant sacrée. McDonald's se saisit aussi des traditions religieuses : durant le ramadan, un menu «f'tour» est présenté, pour se fixer dans l'histoire et les coutumes des pays. Ceci permet à McDonald's dans chaque pays, d'être mieux apprécié.

En Israël, M cDonald's propose des menus casher. Pour les juifs manger casher est dans leur rituel de leurs religions tout comme pour les musulmans, pour les produits halal.

En Chine, le pain est remplacé par des galettes de riz, pour être adaptée à la culture chinoise. 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.

Ce qui fait le succès de McDonald's dans le monde repose finalement dans son origine. Avec ses espérances de réussite et son esprit de liberté, McDonald's est principalement un symbole des États-Unis. Bien entendu, manger à McDonald's reste un luxe pour la majorité de ces populations et en général les gens ne s'y rendent que lors des occasions très spéciales : repas

de famille, anniversaires ou bien même pour les fêtes de mariages. C'est le cas à Hong-Kong, où McDonald's devient organisateur de mariage.

L'adaptation aux habitudes alimentaires que plusieurs pays ont mise en place dans leur McDonald's, n'enlève rien à l'empreinte américaine de l'entreprise.

L'entreprise McDonald's a su s'implanter dans plusieurs pays, mais il y a toujours des pays sans McDonald's. On va se demander quel sont les pays qui ont pu résister à une implantation de McDonald's et les raisons pour lesquelles certains pays n'ont pas de restaurant McDonald's

Archétype de la marque mondiale, présent dans 116 pays, Mac Donald's n'ignore plus rien des habitudes nationales et adapte son offre en conséquence. A côté de son produit culte - le Big mac -, il propose la salade niçoise en France, la feta en Grèce, le poulet frit à Singapour. « *Nous sommes devenus une entreprise multilocale* » affirme son PDG, Jack Greenberg. Même discours chez les dirigeants de Coca-Cola, qui adaptent aussi leur marketing : une publicité télévisée vantant la « *boisson mondiale* » auprès des consommateurs russe recycle un vieux récit folklorique qui met en scène le tsar, Ivan et le loup gris magique. Analysant la « *glocalisation* » du beau en Inde, l'ethnologue Jackie Assayag relate comment les géants de l'industrie cosmétique s'installent en force sur le marché, en exploitant un préjugé ancestral, le désir des femmes indiennes d'avoir une peau claire. Face au « *global* », le « *local* » garde une capacité d'initiative. Il ne reçoit pas le spectacle du monde avec passivité. Il adapte, reconstruit, réinterprète les « *signes planétaires* ». D'un pays à l'autre, la série télévisée « *Dallas* » n'a pas été perçue de la même manière, son personnage principal, JR, suscitant des sentiments divers selon les publics. Chaque auditoire retranscrit le message culturel en fonction de son contexte national. Certains produits sont réappropriés en toute liberté. Jean Louis Amselle cite le cas du Kenya, où l'ethnie Luo consomme le Coca-Cola à l'occasion des mariages, lui donnant ainsi la valeur d'un bien rituel. Cela est vrai de tout objet culturel. Les japonais ont fait du base-ball leur sport national. Professeur à l'université de Chicago, Arjun Appadurai décrit comment les diverses classes sociales en Inde ont tour à tour accaparé le cricket, sport patricien devenu populaire. En quelques années, la France a adopté avec enthousiasme, par goût des réjouissances collectives, la fête américano-celte d'Halloween, innovation mercantile par excellence.

McDonald's

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. Quelles sont les deux fonctions qui chez IKEA et McDonalds ont fait l'objet d'une internationalisation et que les documents permettent d'apprécier ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. Pour chacune des organisations, (1) caractériser les stratégies commerciales à l'œuvre et (2) déterminer ce pourquoi ces dernières impliquent des modèles d'internationalisation différents :

IKEA

.....

.....

.....

.....

.....
.....
.....

McDonald's

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

4. Comment les deux firmes hiérarchisent-elles les rapports avec leurs différentes parties prenantes ?

IKEA

.....
.....
.....
.....

.....
.....
.....

McDonald's

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....