

Problèmes managériaux contemporains

L'entreprise mondialisée



Théo JUSTY



Calendrier (1/2)

Session 1	Session 2	Session 3	Session 4
Introduction et étude de cas 1	Étude de cas n° 2	Étude de cas n° 3	Étude de cas n° 4
28 septembre	03 octobre	10 octobre	17 octobre
Correction de l'étude de cas	Présentations et correction de l'étude de cas	Présentations et correction de l'étude de cas	Présentations et correction de l'étude de cas

Calendrier (2/2)

Aujourd'hui

Session 5	Session 6	Session 7	Session 8
Étude de cas n° 5	Étude de cas n° 6	EXAMEN	Correction
24 octobre	07 novembre	13-20 novembre	13-20 novembre
Présentations et correction de l'étude de cas	Présentations et correction de l'étude de cas		

Examen

L'examen aura lieu lors de la dernière session (n°7 et 8) du cours entre **le 13 et le 20 novembre**.

Les étudiants se verront présenter une étude de cas sur une nouvelle entreprise.

Les étudiants auront 1 heure 30 minutes pour compléter l'étude de cas (lecture + questions).

Le sujet portera sur les concepts étudiés pendant le cours.

Une correction sera fournie à la fin de l'examen.

En cas d'absence et sans preuve substantielle, l'étudiant sera disqualifié du cours.

Une pièce d'identité ou une carte d'étudiant devra être fournie.

Examen

Pour l'examen, les étudiants doivent obligatoirement fournir :

- La réponse à la question
- Définition des concepts clés
- une justification
- Extraits des documents (par exemple, *citation [...], du document 2, paragraphe 3*)

Sans cela, la réponse sera invalide ou incorrecte.

Les présentations, études de cas
et sujets seront disponibles sur
Moodle.

Étude de cas – Ikea & McDonald's

L'entreprise mondialisée

Question 1

Dans quels modèles d'internationalisation s'inscrivent respectivement chacune des 2 organisations ?

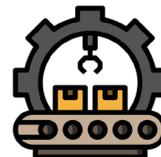
Justifier

Modèle d'internationalisation

- **Stratégie d'exportation** = exportation d'un produit ou d'un service standardisé par la même entreprise dans le monde entier.



- **Stratégie d'internationalisation globale** = normalisation d'un produit ou d'un service fabriqué dans différents endroits du monde.
 - Production délocalisée et système de contrôle formel
 - Cette stratégie dépend fortement des partenariats ; les partenaires doivent toujours être opérationnels.



Modèle d'internationalisation

- **Stratégie de réseau intégré** = développement de franchises pour la distribution d'un produit/service.
 - Une partie du chiffre d'affaires est reversée à la société mère qui possède la marque.
 - Système de contrôle formel et informel (+ audit par la société mère)



- **Stratégie multinationale** = le produit ou le service est adapté aux spécificités locales.
 - Les matières premières proviennent du pays dans lequel l'entreprise est implantée, et l'entreprise travaille avec des acteurs avec lesquels elle a un partenariat.
 - Adaptation aux spécificités locales, système de contrôle informel et autonomie relative.



Modèle d'internationalisation

Stratégie d'exportation

Logique d'exportation
Dépendance des filiales
Systèmes de contrôle formels
+ Circulation de l'information
- Coûts bureaucratie



Logique d'adaptation locale
Autonomie des filiales
Systèmes de contrôle informels
+ Spécificités locales
- Coûts bureaucratie

Stratégie multinationale

Stratégie d'internationalisation

Logique de production offshore
Dépendance des partenaires
Systèmes de contrôle formel
+ Economies d'échelle fortes
- Ignore spécificités locales



Logique d'externalisation
Autonomie juridique des partenaires
Contrôle informel/formel
+ Flexibilité organisationnelle
- Coordination complexe



Stratégie de réseau intégré

Modèle d'internationalisation



- **Doc. 2** "Logique de commercialisation mondiale de produits standardisés" "Conception centralisée des produits (notamment en Suède où se trouvent les designers)" "Fabrication délocalisée dans les pays à faible coût de main d'œuvre" "Standardisation des goûts et des collections" "Suivre le grand mouvement de délocalisation et de réduction des coûts"
- **Doc. 4** " correspond aux délocalisations dans notre pays " " Les usines asiatiques au Bangladesh, au Vietnam et en 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, la visserie, le transport, le moins cher. "

Modèle d' internationalisation



- **Doc. 6** " La politique adoptée pour cette multiplication est la franchise. Accord commercial qui permet à McDonald's de percevoir des redevances financières des restaurants franchisés qui utilisent ou vendent ses produits et affichent ses enseignes. "
- **Doc. 7** " Toutes les autres dépenses de fonctionnement doivent être effectuées auprès des fournisseurs référencés chez McDonald's France. " " Les franchises détiennent 86 % des restaurants en France. Pour 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 chiffre d'affaires." "Juridiquement, chaque restaurant franchisé est une entreprise autonome. "
- **Doc. 8** " 70 % de l'alimentation fabriquée en France, McDonald's France représente un débouché important pour l'agriculture française. En 2011, l'enseigne a acheté, par l'intermédiaire de ses fournisseurs, [...] " "Nos équipes RH pratiquent des audits sociaux au moins 1 fois par an".
- **Doc. 9** "Nous sommes devenus une entreprise multi-locale"

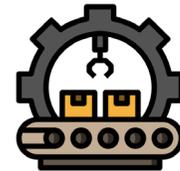
Question 2

Quelles sont les deux fonctions qui chez IKEA et McDonalds ont fait l'objet d'une internationalisation ?

Fonctions internationalisées

- **Dans une entreprise, les fonctions peuvent être :**

- Recherche et développement
- Gestion des opérations de production
- Comptabilité et finance
- Gestion des ressources humaines
- Marketing et ventes
- Distribution



Fonctions internationalisées



Distribution

- *"Commercialisation mondiale de produits standardisés"*
- *"Presque toutes les capitales du monde ont leurs restaurants"*



Production

- *"Fabrication à l'étranger"*
- *"La grande majorité des approvisionnements proviennent d'autres pays de l'UE"*

Fonctions internationalisées



- Doc. 2 "Fabrication délocalisée dans des pays à faible coût de main-d'œuvre"
- "En s'installant dans la Pologne communiste pour fabriquer moins cher"
- " L'an dernier, 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. La grande majorité des approvisionnements se fait à partir d'autres pays de l'UE".

Fonctions internationalisées



- **Doc. 2** " La commercialisation mondiale de produits standardisés " " Il n'y a que les derniers maillons de la chaîne qui animent l'économie locale que les consommateurs appellent souvent de leurs vœux : le magasin lui-même, bien sûr, et parfois le marketing confié à des annonceurs nationaux.
- **Doc. 6** " Presque toutes les capitales du monde ont leurs restaurants. Une ville peut même en compter plusieurs " " l'inauguration d'un nouveau restaurant " " les menus et sandwiches proposés par les restaurants "

Question 3

Pour chacune des organisations

(1) caractériser les stratégies commerciales à l'œuvre

**(2) déterminer pourquoi elles impliquent des modèles d'internationalisation
différents**

Stratégie & internationalisation

- **Stratégie commerciale = Réflexion sur le produit - Ciblage de la clientèle - Réflexion géographique**
- **Modèles d'internationalisation = Intégration globale - Orientation multi-locale**



Stratégies commerciales



Produits → Standardisation

Doc. 5 " La communication d'Ikea met en avant l'image de la Suède ".

Cible → Clients

Doc. 2 "Démocratiser votre mobilier



Géographie → Adaptations locales

Doc. 9 « adaptations aux habitudes alimentaires »

Cible → Pays

Doc. 6 "Actuellement, les McDonald's sont présents dans la plupart des grandes villes du monde"

Modèles d'internationalisation



Intégration globale

Standardisation

Production offshore
Economies d'échelle
Centralisation de l'énergie



Orientation multi-locale

Country Targeting

Logique d'externalisation
Flexibilité organisationnelle
Pouvoir décentralisé

Modèles d'internationalisation



- Doc. 5 " La communication d'Ikea insiste sur l'image de la Suède. Ikea apparaît comme un ailleurs : les couleurs de la marque, le nom des meubles ou des produits alimentaires... ".
- Doc. 2 " Démocratiser son mobilier " " Quel menuisier ou fabricant de meubles traditionnels peut proposer une élégante bibliothèque à 99€ ?
- Doc. 5 "Le groupe accepte de s'adapter aux types de marchés, mais ces adaptations restent largement marginales"

Modèles d'internationalisation



- Doc. 7 "Les franchisés reçoivent des décorations, des hamburgers et des uniformes de la Maison Mère"
- Doc. 6 "Un des symboles de la domination américaine sur le monde" "McDonald's n'a cessé d'étendre son influence et sa présence mondiale" "Actuellement, McDonald's est présent dans la plupart des grandes villes du monde"
- Doc. 9 "Adaptations aux habitudes alimentaires"

Question 4

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

Gestion des parties prenantes

- **Quelles sont les parties prenantes identifiées dans les documents ?**
 - Les consommateurs
 - La société civile
 - Les franchisés
 - Les fournisseurs
 - Les employés



Gestion des parties prenantes

		
Consommateurs	★ ★ ★	★ ★ ★
Société civile	★ ★	★ ★ ★
Franchisés		★ ★
Fournisseurs	★	★ ★
Employés	★ ★	★

Gestion des parties prenantes



- "Qu'il s'agisse de ses efforts pour les sapins de Noël, les emballages et le bois, la consommation d'électricité, il faut reconnaître qu'Ikea sait valoriser les efforts réels"
- "Entre son siège au management confortable et consensuel, ses salariés aux fonctions sophistiquées, et la petite main payée 100 fois moins cher à l'autre bout de la planète, le contraste est saisissant"
- "L'avantage de ce modèle est de rendre les prix des meubles d'Ikea très abordables et d'en faire un rouleau compresseur commercial".
- "Les femmes de ces usines qui fournissent Ikea travaillent entre 80 et 90 heures chaque semaine et ne reçoivent pas un salaire qui leur permette de vivre dignement. Elles sont payées au minimum légal : en Inde 37 €/mois, au Bangladesh 11 € ? "

Gestion des parties prenantes



- "Pour redorer son blason auprès de ses consommateurs, le groupe multiplie les actions humanitaires et caritatives. La Fondation Ronald McDonald en est la meilleure représentation. "
- " Conditions de travail dans le secteur : temps partiel imposé, cadences infernales (30 sec/client), bas salaires, pratiques antisyndicales.... "
- " Ses changements de menus sont présents partout dans les pays où McDonald's est implanté. Il sert ainsi à conserver leur culture tout en mettant en place un fast-food américain. "
- " Le leitmotiv de McDonald's est d'ouvrir sans cesse de nouveaux restaurants, quitte à maintenir une certaine concurrence entre les franchisés "

Questions bonus

Quelle est la logique d'approvisionnement d'Ikea ?

Pour sa stratégie de croissance, quel développement contractuel

Ikea utilise-t-il ?

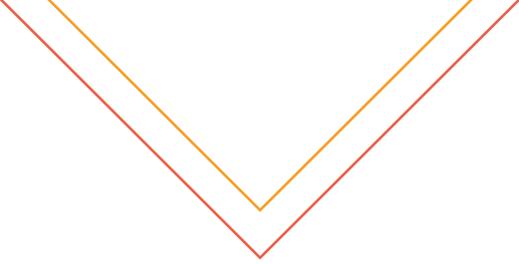
Quelles sont les stratégies de croissance de McDonald's ?

Questions bonus



- Logique d'approvisionnement d'Ikea = production (produits standardisés + économies d'échelle)
- Développement contractuel d'Ikea = externalisation
- Développement contractuel + croissance de la richesse + croissance du conglomérat

Des questions ?



Problèmes managériaux contemporains

Etude de cas – Ikea & McDonald's

Merci