

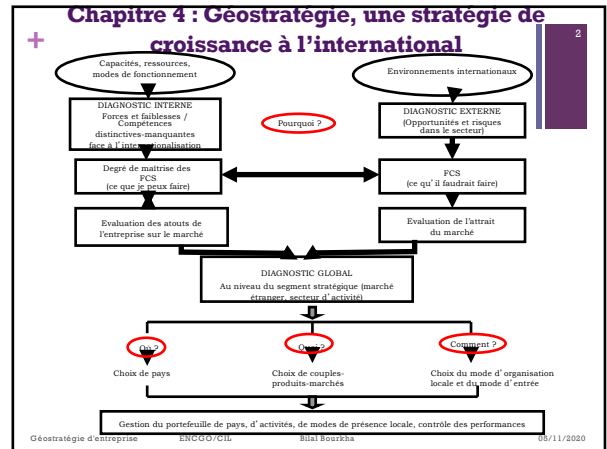
Géostratégie

Master CIL



Géopolitique & Géostratégie

Bilal BOURKHA
encgo.bourkha@gmail.com



Chapitre 4 : Géostratégie, une stratégie de croissance à l'international

Quelques définitions

		Production à l'étranger	
		NON	OUI
Investissements directs à l'étranger	NON	Exportation indirecte de produits; Exportation directe de produits; Exportation de savoir-faire (Contrats de gestion, ventes de technologies)	Licence; Francise; Contrats de fabrication; Opérations « clés en mains »
	OUI	Filiales de promotion de ventes; Unités de stockage ; Unités de service; Filiales de vente	Unité d'assemblage; Unités de fabrication

Source: A. Desreumaux, Stratégie, Daloz (coll. Précis), Paris

Géostratégie d'entreprise ENCGO/CIL Bilal Bourkha 05/11/2020

Chapitre 4 : Géostratégie, une stratégie de croissance à l'international

Quelques définitions

		Localisation géographique des activités	
		DISPERSION	CONCENTRATION
Coordination des activités	FORT	(3) Stratégie d'investissement à l'étranger et coordination forte entre filiales	(4) Stratégie globale pure
	FAIBLE	(1) Stratégie domestique (entreprise opérant dans un seul pays)	(2) Stratégie d'exportation avec un marketing décentralisé

Source: M. Porter « Changing patterns of international competition », California Management Review,

Géostratégie d'entreprise ENCGO/CIL Bilal Bourkha 05/11/2020

Chapitre 4 : Géostratégie, une stratégie de croissance à l'international

Quelques définitions

		Degré d'adaptation à chaque multinational	
		FAIBLE	FORT
Degré de coordination des filiales	FORT	Organisation globale ou mondiale	Organisation transnationale
	FAIBLE	Cas incohérent	Organisation multinationale

Source: Bartlett & Ghoshal, Le management sans frontière, Ed. d'Organisation, Paris

Géostratégie d'entreprise ENCGO/CIL Bilal Bourkha 05/11/2020

Chapitre 4 : Géostratégie, une stratégie de croissance à l'international

Evolution du contexte international

Déclencheurs	Impact sur l'activité internationale
1954/1957 Début de la construction européenne	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mise en commun des ressources énergétiques ➤ Ouverture progressive des frontières ➤ Implantation européenne des firmes américaines
1971 Élargissement CEE	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Extension géographique

Géostratégie d'entreprise ENCGO/CIL Bilal Bourkha 05/11/2020

Chapitre 4 : Géostratégie, une stratégie de croissance à l'international
Evolution du contexte international

Déclencheurs	Impact sur l'activité internationale
1973/1974/1979 Guerre de Kippour Chocs pétroliers	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Déséquilibre des balances commerciales occidentales ➢ Souci d'une croissance raisonnée
1982 Crise de solvabilité des (Pays en voie de développement)	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Coup d'arrêt des crédits aux PVD
1985/1990 Développement de la « bulle » financière	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Déréglementation financière et création de nouveaux marchés

Géostratégie d'entreprise ENCGO/CIL Bilal Bourkha 05/11/2020

Chapitre 4 : Géostratégie, une stratégie de croissance à l'international
Evolution du contexte international

Déclencheurs	Impact sur l'activité internationale
1989 Chute du mur de Berlin	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Création de la nouvelle Allemagne
1991 Guerre du Golfe	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Crise de confiance des économies occidentales
1997/1998/2001 Crise asiatique/russe/argentine	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Fragilité des processus de croissance des économies émergentes, accroissement, de leur impact régional
2002 Éclatement de la bulle internet	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Accélération des processus de transmission des crises entre marchés financiers

Géostratégie d'entreprise ENCGO/CIL Bilal Bourkha 05/11/2020

Chapitre 4 : Géostratégie, une stratégie de croissance à l'international
Evolution du contexte international

Déclencheurs	Impact sur l'activité internationale
2008/2009 Crise de subprimes Faillite de Lehman Brothers	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Mondialisation des crises et différenciation accrue économiques matures / économiques émergentes
2010/2012 + Crise de la dette souveraine Récession des pays occidentaux	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Accentuation des faiblesses structurelles des pays occidentaux
2016/2019 Brexit	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Affaiblir l'Europe
Depuis décembre 2019	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Pandémie Covid-19

Géostratégie d'entreprise ENCGO/CIL Bilal Bourkha 05/11/2020

Chapitre 4 : Géostratégie, une stratégie de croissance à l'international
L'avantages concurrentiels et la géostratégie

L'internationalisation permet en théorie :

- D'exploiter des avantages concurrentiels
- De créer les bases d'avantages concurrentiels futurs

Géostratégie d'entreprise ENCGO/CIL Bilal Bourkha 05/11/2020

Chapitre 4 : Géostratégie, une stratégie de croissance à l'international
L'avantages concurrentiels et la géostratégie
Exploiter un AC existant

- Disposer d'une innovation, d'une marque, de coûts faibles, de brevets, de compétences ... qu'on cherche à exploiter sur d'autres territoires (Cf. théorie OLI)
- Bénéficier de l'avantage de sa localisation (cf. diamant de Porter)

Géostratégie d'entreprise ENCGO/CIL Bilal Bourkha 05/11/2020

Chapitre 4 : Géostratégie, une stratégie de croissance à l'international
L'avantages concurrentiels et la géostratégie

CDV
Diamant
Porter

OLI
Dunning

Géostratégie d'entreprise ENCGO/CIL Bilal Bourkha 05/11/2020

Chapitre 4 : Géostratégie, une stratégie de croissance à l'international
L'avantages concurrentiels et la géostratégie
CDV

« Il n'y a pas une seule manière de mondialiser, mais plusieurs, en fonction des activités que l'on choisira de disperser ou non, de la localisation des différentes activités et de la manière dont on les coordonne. » (Porter)

La chaîne de business

Chaine de valeur d'un fournisseur

Chaine de valeur de l'entreprise

Chaine de valeur de distributeurs

Chaine de valeur de consommateurs finaux

Géostratégie d'entreprise ENCGO/CIL Bilal Bourkha 05/11/2020

Chapitre 4 : Géostratégie, une stratégie de croissance à l'international
L'avantages concurrentiels et la géostratégie
CDV

La configuration de la CDV permet d'évaluer les endroits où seront localisées ses différentes étapes, selon l'avantage concurrentiel que peuvent offrir les options internationales :

La concentration des activités peut accorder des économies d'échelle **mais** La dispersion des activités peut améliorer la structure de coûts

Géostratégie d'entreprise ENCGO/CIL Bilal Bourkha 05/11/2020

Chapitre 4 : Géostratégie, une stratégie de croissance à l'international
L'avantages concurrentiels et la géostratégie
CDV

La coordination de la CDV internationale permet de constituer ou de renforcer l'avantage concurrentiel de la firme, notamment si celle-ci pour une stratégie multidomestiques.

Exemple : en resituant sa production en fonction de prix de matières premières, des aides locales, des tarifs de taxation des gouvernements...

Géostratégie d'entreprise ENCGO/CIL Bilal Bourkha 05/11/2020

Chapitre 4 : Géostratégie, une stratégie de croissance à l'international
L'avantages concurrentiels et la géostratégie
Diamant de Porter

La réussite d'une industrie dépend de la dynamique propre à chaque nation.

Porter propose une modélisation reprenant les quatre déterminants de la performance locale

Idée: La localisation (origine nationale) d'une organisation joue un rôle important dans sa capacité à dégager un avantage global

Géostratégie d'entreprise ENCGO/CIL Bilal Bourkha 05/11/2020

Chapitre 4 : Géostratégie, une stratégie de croissance à l'international
L'avantages concurrentiels et la géostratégie
Diamant de Porter

Factor Conditions

Les quantités et les coûts des facteurs : il s'agit d'évaluer les facteurs de production (ressources naturelles, RH, disponibilité des capitaux, infrastructures...).

Géostratégie d'entreprise ENCGO/CIL Bilal Bourkha 05/11/2020

Chapitre 4 : Géostratégie, une stratégie de croissance à l'international
L'avantages concurrentiels et la géostratégie
Diamant de Porter

Factor Conditions

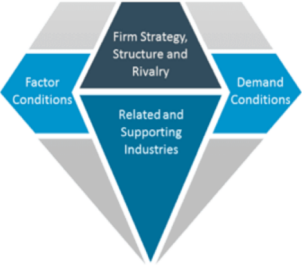
Exemples

- Le droit du travail protecteur favorise la robotisation au Japon et en Suède
- Ensoleillement et tourisme

Géostratégie d'entreprise ENCGO/CIL Bilal Bourkha 05/11/2020

Chapitre 4 : Géostratégie, une stratégie de croissance à l'international
L'avantages concurrentiels et la géostratégie
Diamant de Porter

19



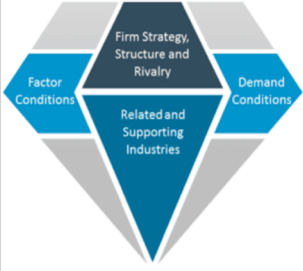
Demand Conditions

Il s'agit d'évaluer le niveau d'exigence de la clientèle, les facteurs influençant l'innovation et les performances à l'origine d'une future tendance mondiale, ou des demandes inhabituelles entraînant une forte spécialisation.

Géostratégie d'entreprise ENCGO/CIL Bilal Bourkha 05/11/2020

Chapitre 4 : Géostratégie, une stratégie de croissance à l'international
L'avantages concurrentiels et la géostratégie
Diamant de Porter

20



Demand Conditions


Exemples

- Le goût des japonais pour l'électronique a favorisé le développement de cette industrie au Japon
- Idem pour le vin en France

Géostratégie d'entreprise ENCGO/CIL Bilal Bourkha 05/11/2020

Chapitre 4 : Géostratégie, une stratégie de croissance à l'international
L'avantages concurrentiels et la géostratégie
Diamant de Porter

21




Related and Supporting industries

Les industries connexes ; les fournisseurs en interrelation avec les firmes accélèrent les échanges, l'efficacité, les stocks de connaissances et la facilité d'innovation.

Géostratégie d'entreprise ENCGO/CIL Bilal Bourkha 05/11/2020

Chapitre 4 : Géostratégie, une stratégie de croissance à l'international
L'avantages concurrentiels et la géostratégie
Diamant de Porter

22



Related and Supporting industries

Exemples

- L'industrie du cuir et des machine outils en cordonnerie ont connues un développement synchrone en Italie
- Le luxe en Italie

Géostratégie d'entreprise ENCGO/CIL Bilal Bourkha 05/11/2020

Chapitre 4 : Géostratégie, une stratégie de croissance à l'international
L'avantages concurrentiels et la géostratégie
Diamant de Porter

23



Firm Strategy, Structure and Rivalry

Quelle est la nature de la compétition nationale et les déterminants sociologiques favorisant des investissements durables à l'origine du développement concurrentiel ?

Géostratégie d'entreprise ENCGO/CIL Bilal Bourkha 05/11/2020

Chapitre 4 : Géostratégie, une stratégie de croissance à l'international
L'avantages concurrentiels et la géostratégie
Diamant de Porter

24



Firm Strategy, Structure and Rivalry

Exemples

- Importance de la concurrence nationale: Automobiles allemandes
- Culture de hiérarchisation et de contrôle et qualité en Allemagne

Géostratégie d'entreprise ENCGO/CIL Bilal Bourkha 05/11/2020

Chapitre 4 : Géostratégie, une stratégie de croissance à l'international

L'avantages concurrentiels et la géostratégie Internationalisation et AC

Internationalisation initiale : Exploiter un AC
 Développement local : Créer un nouvel AC
 Multinationalisation : Créer et soutenir un AC

Géostratégie d'entreprise ENCGO/CIL Bilal Bourkha 05/11/2020

Chapitre 4 : Géostratégie, une stratégie de croissance à l'international

L'avantages concurrentiels et la géostratégie Internationalisation et AC

Exemples des facteurs OLI

Ownership	Location	Internalisation
Possession de brevets	Taille et croissance des marchés locaux	Limiter l'incertitude et le risque (ex. transfert de techno intra firme)
Des marques fortes	Coûts de main d'œuvre plus faibles	Contrôle de la qualité
Une innovation produit	Accès à des ressources physiques	Economie sur les coûts de recherche de partenaires
Economies d'échelle	Différences de parités monétaires	Sécurisation d'un approvisionnement

Géostratégie d'entreprise ENCGO/CIL Bilal Bourkha 05/11/2020

Chapitre 4 : Géostratégie, une stratégie de croissance à l'international

Quels pays sélectionner?

- Tous les territoires ne sont pas identiquement attractifs => regroupement des territoires en zones ; analyse Pestel + 5 forces
- Comment déterminer l'attractivité des territoires ?

Géostratégie d'entreprise ENCGO/CIL Bilal Bourkha 05/11/2020

Chapitre 4 : Géostratégie, une stratégie de croissance à l'international

Quels pays sélectionner?

La dynamique concurrentielle sur les territoires

Les forces créant des lignes de fracture au sein des régions

Géostratégie d'entreprise ENCGO/CIL Bilal Bourkha 05/11/2020

Chapitre 4 : Géostratégie, une stratégie de croissance à l'international

Quels pays sélectionner?

2. L'attractivité des pays

Exemple : Baromètre pays d'AT Kearney sur 40 pays pour le choix de localisation de services supports dans les TI

3 facteurs dans l'attractivité pays :

- L'attractivité d'un point de vue financier (40%)
- La disponibilité et la qualité de la MdO (30%)
- L'environnement économique (30%)

Géostratégie d'entreprise ENCGO/CIL Bilal Bourkha 05/11/2020

Chapitre 4 : Géostratégie, une stratégie de croissance à l'international

Quels pays sélectionner?

2. L'attractivité des pays

L'attractivité d'un point de vue financier

L'importance de la fiscalité : jouer sur les prix de cession interne entre deux filiales pour optimiser le résultat (cf. Google, Amazon ...)

	Société A	Société B
Produit des ventes	1000	1500
Achats	-200	-1000
Frais de personnel	-300	-100
Frais divers	-100	-100
Bénéfice avant IS	+400	+300
IS	-200 (50%)	-90 (30%)
Bénéfice net	+200	+210

IS payé 290
Bénéfice total net 410

	Société A	Société B
Produit des ventes	600	1500
Achats	-200	-600
Frais de personnel	-300	-100
Frais divers	-100	-100
Bénéfice avant IS	0	+700
IS	0 (50%)	-210 (30%)
Bénéfice net	0	+490

IS payé 210
Bénéfice total net 490

À savoir :

- Peu de fonctionnaires seulement pour contrôler les prix de cession internes.
- Peu de coordination internationale sur le sujet.
- Par exemple, l'évaluation d'un manque à gagner de plus de 7 milliards d'impôts pour la France.

Géostratégie d'entreprise ENCGO/CIL Bilal Bourkha 05/11/2020

Chapitre 4 : Géostratégie, une stratégie de croissance à l'international
Quels pays sélectionner?
2. L'attractivité des pays
Les facteurs d'attractivité des marchés

Index d'attractivité pays pour la grande distribution (AT Kearney, 2019)

- Risque pays
- Attractivité du marché
- Saturation du marché
- Pression du temps

Géostratégie d'entreprise ENCGO/CIL Bilal Bourkha 05/11/2020

Chapitre 4 : Géostratégie, une stratégie de croissance à l'international
Quels pays sélectionner?
2. L'attractivité des pays
Les facteurs d'attractivité des marchés

Stratégie de Carrefour en Inde

- Equipe pendant plusieurs mois sur place en 2006
- « L'Inde est une opportunité à saisir à moyen terme, qui passe par la recherche de partenaire » (JL Duran, PDG du groupe)

2010 Enfin, un premier magasin Carrefour

2014 Politique et concurrence des détaillants

2018 Cash and Carry fait l'affaire

Géostratégie d'entreprise ENCGO/CIL Bilal Bourkha 05/11/2020

Chapitre 4 : Géostratégie, une stratégie de croissance à l'international
Quels pays sélectionner?
2. L'attractivité des pays
Global Services Location Index (GSLI)

Financial attractiveness (35%)	People skills and availability (25%)	Business environment (25%)	Digital resonance (15%)
Compensation costs	ITO/BPO experience and skills	Country environment	Digital skills
Infrastructure costs	Labor force availability	Country infrastructure	Legal and cybersecurity
Tax and regulatory costs	Educational skills	Cultural adaptability	Corporate activity
	Language skills	Security of IP	Outputs

Géostratégie d'entreprise ENCGO/CIL Bilal Bourkha 05/11/2020

Chapitre 4 : Géostratégie, une stratégie de croissance à l'international
Quels pays sélectionner?
Le modèle CAGE (Ghemawat)

Géostratégie d'entreprise ENCGO/CIL Bilal Bourkha 05/11/2020

Chapitre 4 : Géostratégie, une stratégie de croissance à l'international
Pourquoi les firmes s'internationalisent ?

1- Raisons stratégiques

- A- Répartir les risques
- B- Une source potentielle d'AC

2- Raisons liées au marché

- A- Facteurs commerciaux
- B- Facteurs industriels

Géostratégie d'entreprise ENCGO/CIL Bilal Bourkha 05/11/2020

Chapitre 4 : Géostratégie, une stratégie de croissance à l'international
Pourquoi les firmes s'internationalisent ?
1- Raisons stratégiques
A- Répartir les risques

- Limiter le risque de dépendance à l'égard d'un seul pays
- Trouver des pays avec une concurrence moins vive
- Donner une nouvelle vie à un produit

Géostratégie d'entreprise ENCGO/CIL Bilal Bourkha 05/11/2020

Chapitre 4 : Géostratégie, une stratégie de croissance à l'international
Pourquoi les firmes s'internationalisent ?
1- Raisons stratégiques
B- Une source potentielle d'avantage concurrentiel

Le paradigme OLI

Explique les avantages des FMN (solution la + risquée) par rapport aux firmes nationales (IDE vs. exportation).

La firme cherche à exploiter ses avantages compétitifs spécifiques en interne et/ou à les protéger.

Géostratégie d'entreprise ENCGO/CIL Bilal Bourkha 05/11/2020

Chapitre 4 : Géostratégie, une stratégie de croissance à l'international
Pourquoi les firmes s'internationalisent ?
1- Raisons stratégiques
B- Une source potentielle d'avantage concurrentiel

OLI et modalités

	Avantages	O	L	I
Mode de pénétration				
Investissement direct (FMN)		+	+	+
Exportation		+	-	+
Licences, accords de distribution		+	-	-

Géostratégie d'entreprise ENCGO/CIL Bilal Bourkha 05/11/2020

Chapitre 4 : Géostratégie, une stratégie de croissance à l'international
Pourquoi les firmes s'internationalisent ?
2- Raisons liées au marché
A- Facteurs commerciaux
Saturation du marché national

Marché national insuffisant pour les ambitieux d'une marque

Ex : Nestlé est une entreprise Suisse. La Suisse étant un petit pays, l'entreprise a vite dû exporter pour se développer car le marché est trop étroit.

Géostratégie d'entreprise ENCGO/CIL Bilal Bourkha 05/11/2020

Chapitre 4 : Géostratégie, une stratégie de croissance à l'international
Pourquoi les firmes s'internationalisent ?
2- Raisons liées au marché
A- Facteurs commerciaux
Saturation du marché national

Un concurrent étranger qui arrive

L'augmentation du commerce mondial entraîne une concurrence des entreprises étrangères qui prennent des parts de marché et réduisent le marché national. Les entreprises nationales ont donc besoin de conquérir de nouveaux marchés.
 Ex: L'Oréal avec son concurrent allemand Schwarzkopf.

Géostratégie d'entreprise ENCGO/CIL Bilal Bourkha 05/11/2020

Chapitre 4 : Géostratégie, une stratégie de croissance à l'international
Pourquoi les firmes s'internationalisent ?
2- Raisons liées au marché
A- Facteurs commerciaux
Saturation du marché national

Taux de croissance du marché insuffisant

Les perspectives de développement du marché peuvent être trop restreintes

Ex: Pernod Ricard (Co-leader mondial du secteur des Vins & Spiritueux) qui trouvait que son marché évoluait trop lentement (aujourd'hui 70 pays).

Géostratégie d'entreprise ENCGO/CIL Bilal Bourkha 05/11/2020

Chapitre 4 : Géostratégie, une stratégie de croissance à l'international
Pourquoi les firmes s'internationalisent ?
2- Raisons liées au marché
A- Facteurs commerciaux

Spécialisation de l'entreprise

Si l'entreprise est très spécialisée → le marché national a un potentiel insuffisant et l'entreprise va chercher à s'internationaliser. C'est plutôt le cas des PME

Exemple de:
 Proditex (machines pour contrôler les pièces de monnaie)

Géostratégie d'entreprise ENCGO/CIL Bilal Bourkha 05/11/2020

Chapitre 4 : Géostratégie, une stratégie de croissance à l'international
Pourquoi les firmes s'internationalisent ?
2- Raisons liées au marché
A- Facteurs commerciaux

Le Cycle de Vie International du Produit

- 1. Nouveau produit**
 - Consommation concentrée sur l'espace domestique et sur quelques autres marchés développés
 - Production domestique, exportation vers les marchés étrangers
 - Qualité et fiabilité recherchées prioritairement au prix par le consommateur
 - Processus de production encore complexe: petites séries
- 2. Produit en développement**
 - La consommation se développe sur les autres marchés développés
 - Transfert de production vers les autres pays industrialisés via les multinationales
 - Le prix devient un élément clé de la décision du consommateur
 - Les séries de production tendent à s'allonger
- 3. Produit à maturité**
 - La consommation du produit devient mondiale
 - La production se déplace vers les pays émergents à bas salaires
 - Le prix de revient devient l'élément clé de la décision du consommateur
 - Production standardisée: séries de plus en plus longues
- 4. Produit en déclin**
 - De nouvelles technologies rendent le produit obsolète
 - La production de versions spécialisées est concentrée dans les pays aux technologies et aux revenus de plus haut niveau

Géostratégie d'entreprise ENCGO/CIL Bilal Bourkha 05/11/2020

Chapitre 4 : Géostratégie, une stratégie de croissance à l'international
Pourquoi les firmes s'internationalisent ?
2- Raisons liées au marché
A- Facteurs commerciaux

Le Cycle de Vie International du Produit

Un même produit peut être à des stades de vie différents en fonction de :

- Niveau de vie des pays dans lesquels il est vendu.** Certains produits ne se vendent plus dans le pays d'origine mais sont exportés ou fabriqués ailleurs.
- Habitudes d'achat et de consommation.** Par exemple le Cognac ne se boit pratiquement plus en France et réalise 90% de ses ventes à l'exportation. Cet alcool est très à la mode au Japon et en Chine où il est en pleine phase de maturité.
- L'intensité concurrentielle d'un produit**

La R12 dans les pays de l'Est (fabriquée en Roumanie jusqu'à 2004)

Santana en Chine (encore fabriquée en Chine à l'origine)

Moulinex fabrique des moulinets à persil (exportés dans les pays en voie de développement)

Géostratégie d'entreprise ENCGO/CIL Bilal Bourkha 05/11/2020

Chapitre 4 : Géostratégie, une stratégie de croissance à l'international
Pourquoi les firmes s'internationalisent ?
2- Raisons liées au marché
B- Facteurs industriels

La dynamique de secteur

La forme de la concurrence varie suivant les secteurs et permet de rester un acteur local ou obligé à devenir un acteur global.

Distinction entre industries multidomestiques et industries globales (Porter)

Géostratégie d'entreprise ENCGO/CIL Bilal Bourkha 05/11/2020

Chapitre 4 : Géostratégie, une stratégie de croissance à l'international
Pourquoi les firmes s'internationalisent ?
2- Raisons liées au marché
B- Facteurs industriels

Activités à tendance globale vs. locale

Géostratégie d'entreprise ENCGO/CIL Bilal Bourkha 05/11/2020

Chapitre 4 : Géostratégie, une stratégie de croissance à l'international
Pourquoi les firmes s'internationalisent ?
2- Raisons liées au marché
B- Facteurs industriels

Exemples d'activités

Géostratégie d'entreprise ENCGO/CIL Bilal Bourkha 05/11/2020

Chapitre 4 : Géostratégie, une stratégie de croissance à l'international
Pourquoi les firmes s'internationalisent ?
2- Raisons liées au marché
B- Facteurs industriels

La dynamique internationale des secteurs

4 facteurs influençant cette dynamique

Géostratégie d'entreprise ENCGO/CIL Bilal Bourkha 05/11/2020

Chapitre 4 : Géostratégie, une stratégie de croissance à l'international
Pourquoi les firmes s'internationalisent ?
2- Raisons liées au marché
B- Facteurs industriels
La dynamique internationale des secteurs
Les actions des entreprises

Les stratégies de localisation, les F&A et les alliances internationales poussent à une intégration globale

Les stratégies défensives d'acteurs locaux forts freinent la globalisation des secteurs.

Géostratégie d'entreprise ENCGO/CIL Bilal Bourkha 05/11/2020

Chapitre 4 : Géostratégie, une stratégie de croissance à l'international
Pourquoi les firmes s'internationalisent ?

Proportions d'entreprises considérant le facteur « très important »

Les facteurs de décision d'implantation de production à l'étranger

Facteur	Plus de 250 salariés	De 101 à 250 salariés	De 20 à 100 salariés
Accès à des salaires plus faibles	~65%	~55%	~45%
Se rapprocher des clients	~55%	~45%	~35%
Accès à une réglementation plus souple	~45%	~35%	~25%
Accès à une imposition plus avantageuse	~40%	~30%	~20%
Opérer dans une autre devise que l'euro	~30%	~20%	~15%
Accès à des ressources supplémentaires (matières premières...)	~25%	~15%	~10%
Développement d'un nouveau business model	~15%	~10%	~5%
Accès à des compétences ou à des technologies nouvelles	~10%	~5%	~2%
Évolution du capital de l'entreprise	~5%	~2%	~1%

Source : Insee, CNCCF, enquête compétitivité, 2018.

Géostratégie d'entreprise ENCGO/CIL Bilal Bourkha 05/11/2020

Chapitre 4 : Géostratégie, une stratégie de croissance à l'international
Quelle stratégie ?

	IDE limités dans le secteur	IDE importants dans le secteur
Commerce international important	Activités globales exportatrices Ex : parfumerie Standardisation mondiale / configuration concentrée et coordination forte	Activités globales et complexes Ex : automobile Mixte standardisation / adaptation locale Configuration dispersée et coordination forte
Commerce international faible	Activités purement locales Ex : tonnellerie Adaptation locale / configuration dispersée et coordination décentralisée	Activités multidomestiques Ex : agro-alimentaire Adaptation locale / configuration dispersée / coordination décentralisée mais coordination forte sur certaines ressources (ex: marque)

Géostratégie d'entreprise ENCGO/CIL Bilal Bourkha 05/11/2020

Chapitre 4 : Géostratégie, une stratégie de croissance à l'international
Quelle stratégie ?
Implications organisationnelles

- Centraliser les fonctions amont de la CDV (R&D, finance, achats...)
- Décentraliser les fonctions aval (marketing, services, éventuellement production)
- Adapter l'offre aux zones géographiques mais recherche d'économies d'échelles

Géostratégie d'entreprise ENCGO/CIL Bilal Bourkha 05/11/2020

Chapitre 4 : Géostratégie, une stratégie de croissance à l'international
Quelle stratégie ?
Le cas de l'internationalisation des FMN agroalimentaires (Palpacuer, Pérez, Tozanli & Brabet)

IGG : indice de globalisation géographique = (nbre de filiales à l'étranger / nbre de filiales) x (nbre de macrorégions d'implantation / total de 8 macrorégions) => **étendue des activités hors de la zone d'origine**

Les huit macro-régions sont l'Afrique, l'Amérique Latine, l'Asie, l'Amérique du Nord, l'Europe de l'Ouest, l'Europe Centrale et de l'Est, la Méditerranée et l'Océanie

Géostratégie d'entreprise ENCGO/CIL Bilal Bourkha 05/11/2020

Chapitre 4 : Géostratégie, une stratégie de croissance à l'international
Quelle stratégie ?
Le cas de l'internationalisation des FMN agroalimentaires (Palpacuer, Pérez, Tozanli & Brabet)

IGS : indice de globalisation sectorielle = (nbre de DAS hors du pays d'origine / nbre total de DAS) => **homogénéité des activités au niveau mondial**

Géostratégie d'entreprise ENCGO/CIL Bilal Bourkha 05/11/2020

Chapitre 4 : Géostratégie, une stratégie de croissance à l'international

Quelle stratégie ?

Internationalisation des FMN dans l'agroalimentaire 1988 vs. 2018

Très forte internationalisation dans les 90 ET 2000 (hausse des IGG)

Plus grande homogénéité des activités à travers le monde

Passage de stratégies multidomestiques (forte diversité des produits-marchés) à des stratégies globales (recherche d'un leadership mondial sur quelques DAS)

Stratégies globales

Stratégies multidomestiques

En 1988 ■ En 2018

Géostratégie d'entreprise ENCGO/CIL Bilal Bourkha 05/11/2020

Chapitre 4 : Géostratégie, une stratégie de croissance à l'international

Les fonctions concernées dans la CDV

Les formes d'accords internationaux

Forme juridique	Caractéristiques
Contrat de Recherche	Une entreprise commande à une autre un travail de recherche moyennant une rémunération
Recherche en Commun	Contrats de R&D conclu entre deux ou plusieurs entreprises pour accomplir ensemble des recherches sur un ou des sujets déterminés : objectif de réduction des coûts.
Achat en commun	Contrat qui vise à grouper les achats de plusieurs entreprises pour obtenir de meilleures conditions tarifaires (objectif de volume à atteindre).

Géostratégie d'entreprise ENCGO/CIL Bilal Bourkha 05/11/2020

Chapitre 4 : Géostratégie, une stratégie de croissance à l'international

Les fonctions concernées dans la CDV

Les formes d'accords internationaux

Forme juridique	Caractéristiques
Contrat de sous-traitance	Une entreprise cherchant soit une certaine capacité, soit une spécialité, confie à une autre le soin d'exécuter pour elle et selon un cahier des charges préétabli une partie des actes de production et/ou de services dont elle conserve la responsabilité économique finale.
Contrat d'ingénierie	Contrat par lequel une société d'ingénierie ou un bureau d'étude s'engage à faire les études de base et de détail d'une installation, à fournir les services achat, relance et inspection (l'approvisionnement) et de direction de chantier, à réunir l'ensemble des documents nécessaire pour le suivi du projet,

Géostratégie d'entreprise ENCGO/CIL Bilal Bourkha 05/11/2020

Chapitre 4 : Géostratégie, une stratégie de croissance à l'international

Les fonctions concernées dans la CDV

Les formes d'accords internationaux

Forme juridique	Caractéristiques
Accord de fabrication en Commun	Deux ou plusieurs entreprises s'engagent à participer à la fabrication d'un ou plusieurs produits déterminés, dans le but de renforcer leur capacité concurrentielle ou de grouper leurs forces pour entreprendre une fabrication coûteuse.
Licence de brevet	Le titulaire d'un brevet concède à une personne, ou tout autre partie, la jouissance de son droit d'exploitation moyennant le paiement d'une redevance.
Licence de Marque	Le propriétaire d'une marque en concède le droit de jouissance total ou partiel moyennant le paiement d'une redevance.

Géostratégie d'entreprise ENCGO/CIL Bilal Bourkha 05/11/2020

Chapitre 4 : Géostratégie, une stratégie de croissance à l'international

Les fonctions concernées dans la CDV

Les formes d'accords internationaux

Forme juridique	Caractéristiques
Contrat de communication de savoir-faire	Le détenteur d'un procédé transmet ses connaissances en vue d'aider à la fabrication d'un produit ou à l'exécution d'une prestation. Le contrat précise les conditions dans lesquelles s'effectue la transmission au bénéficiaire des documents, des matériels, de personnel.
Contrat de Consortium	Accord en vue d'accéder et d'exécuter en commun un marché.
Contrat de distribution	Mise à la disposition d'un ou plusieurs points de vente d'une entreprise pour une autre. D'autres modalités peuvent venir se greffer sur ce contrat de base : exclusivité ou non, degré de coopération plus ou moins intense.

Géostratégie d'entreprise ENCGO/CIL Bilal Bourkha 05/11/2020

Chapitre 4 : Géostratégie, une stratégie de croissance à l'international

Les fonctions concernées dans la CDV

La Recherche mondiale de Boeing

RU : Université de Sheffield (nouveaux matériaux), Université de Cambridge (informatique)

Russie : Centre de conception Boeing (éléments clés de la structure des avions civils)

Italie : Finmeccanica (satellites, systèmes de défense), Centre italien de recherche aérospatiale

Espagne : Centre de R&D Boeing pour l'excellence environnementale et le contrôle aérien

Australie : communication et systèmes électroniques

Géostratégie d'entreprise ENCGO/CIL Bilal Bourkha 05/11/2020

Chapitre 4 : Géostratégie, une stratégie de croissance à l'international
Les modalités d'internationalisation

- Modalités **marchandes** (exportation + ou - complexe)
- Modalités **intégrées** (filiales, succursales, bureau)
- Modalités **relationnelles** (joint-venture, licence, franchise, accords)

Géostratégie d'entreprise ENCGO/CIL Bilal Bourkha 05/11/2020

Chapitre 4 : Géostratégie, une stratégie de croissance à l'international
Les modalités d'internationalisation
Exportation
L'exportation des PME

- - de 10% des PME (-250 salariés) exportent (près de 38% pour les grandes entreprises).
- Difficulté : les **contraintes réglementaires locales à l'étranger** sont jugées fortes et complexes pour une PME sur cinq.

Géostratégie d'entreprise ENCGO/CIL Bilal Bourkha 05/11/2020

Chapitre 4 : Géostratégie, une stratégie de croissance à l'international
Les modalités d'internationalisation
Exportation

Source : Mayrhofer & Urban, 2011

Géostratégie d'entreprise ENCGO/CIL Bilal Bourkha 05/11/2020

Chapitre 4 : Géostratégie, une stratégie de croissance à l'international
Les modalités d'internationalisation
Coentreprises & Alliances
Co-entreprises (JV)

Permet de maîtriser des variables pays très différentes de son environnement habituel :

- Distance culturelle forte
- Risques pays relativement élevés
- Ex: Inditex (51%) et Tata pour pénétrer le marché indien

Des taux d'échec importants : entre 30% et 50% sont dissoutes, rachetées ou cédées dans les 5 ans. Dépend en partie de la distance culturelle des alliés.

Géostratégie d'entreprise ENCGO/CIL Bilal Bourkha 05/11/2020

Chapitre 4 : Géostratégie, une stratégie de croissance à l'international
Les modalités d'internationalisation
Coentreprises & Alliances
Alliance

- Plus le marché est de taille importante, plus les entreprises recourent aux alliances;
- Plus le marché est en croissance, plus elles recourent aux alliances;
- Plus le risque pays est élevé, plus elles recourent aux alliances;
- Plus le pays hôte a une réglementation contraignante, plus elles recourent aux alliances;

Exemple
 Renault a pénétré le marché indien avec une alliance avec Mahindra & Mahindra (4ème constructeur indien)

Géostratégie d'entreprise ENCGO/CIL Bilal Bourkha 05/11/2020

Chapitre 4 : Géostratégie, une stratégie de croissance à l'international
Les modalités d'internationalisation
Investissement direct

« Engagements de capitaux effectués en vue d'acquies un intérêt durable, voire une prise de contrôle, dans une entreprise exerçant ses activités à l'étranger ».

Géostratégie d'entreprise ENCGO/CIL Bilal Bourkha 05/11/2020

Chapitre 4 : Géostratégie, une stratégie de croissance à l'international
Les modalités d'internationalisation
Investissement direct
Le bureau de liaison

- Le bureau de liaison n'a pas pour objet l'exercice d'une activité commerciale (achat, vente)
- Il recueille des informations, établit des contacts voire assure la publicité de la société étrangère avant son implantation.
- S'il s'en tient à une activité de prospection ou de publicité au nom de la société étrangère qu'il représente, le bureau de liaison n'est pas assujéti à l'IS puisqu'il n'exerce aucune activité commerciale.

Géostratégie d'entreprise ENCGO/CIL Bilal Bourkha 05/11/2020

Chapitre 4 : Géostratégie, une stratégie de croissance à l'international
Les modalités d'internationalisation
Investissement direct
La succursale

- **Pas autonome par rapport à la société mère**, même si ses règles d'exploitation témoignent d'une certaine indépendance.
- Elle **exerce bien une activité commerciale, dispose d'une clientèle propre** mais elle n'a pas d'autonomie juridique (pas de conseil d'administration, pas de statuts, ne possède pas ses stocks...). Elle n'a pas la personnalité morale.

Géostratégie d'entreprise ENCGO/CIL Bilal Bourkha 05/11/2020

Chapitre 4 : Géostratégie, une stratégie de croissance à l'international
Les modalités d'internationalisation
Investissement direct
La filiale

- **Société de droit du pays d'accueil**, dotée de la personnalité morale.
- **Autonome par rapport à la société mère** et peut, à ce titre, agir en justice et posséder un patrimoine distinct.
- **Peut prendre de multiples statuts juridiques**

Géostratégie d'entreprise ENCGO/CIL Bilal Bourkha 05/11/2020

Chapitre 4 : Géostratégie, une stratégie de croissance à l'international
Les modalités d'internationalisation

Qualité des relations contractuelles

		Elevée	Faible
Transférabilité de l'avantage concurrentiel	Fort e	Exportation	Filiale à 100%
	Faible	Licence / Franchise	Co-entreprise

Géostratégie d'entreprise ENCGO/CIL Bilal Bourkha 05/11/2020