



STRATEGIE DE L'ENTREPRISE

STRATEGIE ET INTERNATIONALISATION

CATROUX Laurent

LUCAS Anne-Laure

Professeurs : MM. GARDES

ANNEE UNIVERSITAIRE 2012 – 2013

IUT BORDEAUX MONTESQUIEU – DEPARTEMENT GEA

Introduction

Pour introduire le sujet, il nous a paru opportun de définir l'avantage concurrentiel. Dans un monde de plus en plus mondialisé, et dans lequel la concurrence est de plus en plus acharnée l'entreprise se doit d'être compétitive. Elle se positionne ainsi sur quelque chose qu'elle sait mieux faire que les autres, une aptitude qu'elle détient ou une capacité à développer des éléments de son offre. La construction de cet avantage concurrentiel lui permet d'assurer sa pérennité au travers de forts profits. Il s'agit ainsi pour l'entreprise d'être capable de créer de la valeur pour elle mais également pour le client.

En d'autres termes, l'avantage concurrentiel peut se définir selon Porter comme la « valeur qu'une firme peut créer pour ses clients en sus des coûts supportés par la firme pour le créer ».

Afin de rechercher de nouveaux avantages concurrentiels, l'entreprise peut également décider de s'internationaliser. « L'internationalisation se réfère aux échanges de diverses natures, économiques, politiques, culturels, entre Nations, aux relations qui en résultent, pacifiques ou conflictuelles, de complémentarité ou de concurrence... »¹. L'internationalisation constitue ainsi une voie de développement possible dans des manœuvres stratégiques mais également géographique puisqu'elle se développe dès lors hors du territoire nationale.

Problématique : L'internationalisation permet-elle de créer et de maintenir un avantage concurrentiel durable pour une entreprise ?

Plan :

- I- Comment obtenir un avantage concurrentiel
 - A- La stratégie par les ressources et par les compétences
 - B- L'avantage concurrentiel selon Porter

- II- Comment obtenir un avantage concurrentiel en s'internationalisant
 - A- Une logique d'intégration favorable à l'internationalisation : La fusion
 - B- La stratégie de diversification dans une logique d'internationalisation

¹ Encyclopédie de l'Agora <http://agora.qc.ca/dossiers/Mondialisation> consulté le 19/03/13

I. Comment obtenir un avantage concurrentiel ?

A. La stratégie par les ressources et par les compétences

a - La mise en place

a) Identifier les ressources et les compétences les plus importantes pour l'entreprise, notamment vis-à-vis des concurrents → Origine de l'avantage concurrentiel (capacité stratégique)

Ressources uniques (ex : ressources rares, MP, composants...) / compétences fondamentales : Activités et processus sur lesquels repose l'AC d'une organisation. → structure de management permettant d'exploiter le savoir des individus afin que celui qui a le savoir puisse le transmettre pour ne pas perdre le savoir-faire si on perd l'individu.

b) Evaluer son avantage concurrentiel : Ses caractéristiques : durable, l'entreprise possède l'entier contrôle, ressources/compétences pertinentes, rares, non imitable, non transférable et sans substituts. Il est nécessaire d'évaluer ses propres ressources et ses propres compétences vis-à-vis du contexte et de l'environnement concurrentiel (Par rapport au point précédent).

c) Valoriser l'avantage concurrentiel sur lequel on a décidé de s'orienter : On cherche à avoir recours aux compétences pertinentes, le plus souvent possible dans le but d'utiliser et de « rentabiliser » cet avantage concurrentiel.

b-Comment optimiser ses ressources et ses compétences ?

a) Il peut se traduire par le fait de créer soi-même les ressources et compétences dont on a besoin. Exemple de Salomon qui est passé des fixations en fer aux fixations en plastique, fabriquées par elle-même.² Avantage majeur car les concurrents n'utilisaient pas cette matière.

Cependant limites : Une entreprise qui crée ses ressources se spécialise dans un domaine, il lui est donc difficile de percer dans un autre domaine.

b) Avoir recours aux alliances : « Une alliance stratégique est une coopération entre des entreprises concurrentes³ ». Cela relève d'un échange de ressources ou de compétences. « L'alliance promeut l'apprentissage, l'échange d'information et engendre la confiance. »⁴

Cependant limites : Les entreprises sont dépendantes l'une à l'autre (le degré de dépendance varie selon la réelle utilité que crée l'alliance.). Il est également difficile de transférer le savoir-faire d'une entreprise à l'autre → transfert inégal car l'un des partenaires peut avoir une motivation plus importante dans cet échange, il peut être plus réceptif que l'autre et il peut être plus ou moins transparent vis-à-vis de l'autre.

² « LA THÉORIE DE L'AVANTAGE CONCURRENTIEL FONDÉ SUR LES RESSOURCES », Dominique PUTHOD, Catherine THEVENAUD, p.10.

³ Définition provenant de: <http://www.croissance-externe.fr>, entreprise spécialisée dans l'étude de la croissance, consulté le 01/04/2013.

⁴ William POWELL.

c) La notion de capacité dynamique : Environnement hyper-compétitif, complexité et incertitude → Innovations de plus en plus fréquentes → obsolescence des offres → substitution facilitée
Nécessité de développer la capacité à innover, développer compétences, leaderships permettant d'obtenir un AC durable.

B. L'avantage concurrentiel selon Porter

a-La chaîne de valeur : un outil à mobiliser pour rechercher un AC

-Principe. Entreprise : enchaînement d'activités complémentaires permettant d'aboutir à la mise en service d'un bien ou d'un service source de valeur pour le client = Représentation chaîne de valeur.
Activités principales : participation directe à la conception, fabrication, commercialisation (logistique, distribution...). Directement créatrices de valeur.
Activités de soutien : Contribution indirecte → Soutien aux fonctions principales (achats, R&D)
Répartition des sources de valeur entre les fonctions mais aussi entre les systèmes relationnels qui assurent l'interaction entre les maillons de la chaîne.

-Objectifs chaîne de valeur : Double analyse (Interne et externe)

Interne : Analyse des coûts des activités, consommations → Chercher à mieux allouer les ressources

Externe : Repérage sources de différenciation, activités créatrices de valeur, analyse des liens entre partenaires amont et aval.

- ⇒ Guider l'entreprise dans ses choix stratégiques en fonction de la création de valeur (spécialisation ? externalisation ?)
- ⇒ Dépendance à l'environnement, ressources et compétences de l'entreprise ect...

b-Les sources majeures de l'avantage concurrentiel pour Porter

-La stratégie par différenciation

-Principe : valeur supérieure pour le client par une offre différenciée. But : se distinguer

Position privilégiée sur un segment de marché = protection concurrence actuelle

-Comment ? : → Innovation ; qualité ; originalité, fonctionnalité → prix élevés → rentabilité

→ Différenciation sur le produit ? Service associé ? Image ? Savoir-faire ? Qualité ? MP ?

-L'aboutissement : différenciation par le haut (Sony, Guerlain), différenciation par le bas (Lidl)

-Conserver l'AC : Rendre difficile l'imitation ; Avoir des ressources et/ou compétences intransférables : actifs intangibles, coûts de transfert ; structure de coût inférieure à celle des concurrents pour continuer à maintenir des marges élevées et investir dans le renforcement de sa différenciation.

-La stratégie de domination par les coûts

-Principe : Produire à un coût inférieur aux concurrents. Accroître valeur pour le client final par un prix attractif + qualité égale aux concurrents donc marges acceptables (protection contre le pouvoir de négociation des clients) → Augmentation parts de marché + domination concurrents

Chaîne de valeur optimisée, calculée. Moins d'investissements R et D.

-Comment ? :

→ Production de volume, économies d'échelles (Ex secteur automobile : moteur V6).

→ Effet d'expérience : « baisse constance cout unitaire d'un produit à chaque doublement cumulé du produit »⁵. Segment de marché important

→ Effet d'apprentissage : acquisition d'expérience, d'assurance au cours du temps → Utilisation efficace et efficiente des technologies, matières premières... → Amélioration productivité

→ Meilleure utilisation du processus de fabrication : automatisation, simplification des tâches...

-L'aboutissement : Stratégie de volume (produire en quantité) ; d'efficience (produire mieux).

II- Comment obtenir un avantage concurrentiel en s'internationalisant ?

Sondage janvier 2011, les membres d'OSEO (Financement de l'innovation et de la croissance des PME) déclarent à 56 % que la croissance externe sera leur principal levier de croissance → Aujourd'hui, mondialisation → l'internationalisation permet d'acquérir de nouvelles compétences ou de renforcer son potentiel concurrentiel = moyen solide d'amélioration et de développement.

A –Une logique d'intégration favorable à l'internationalisation : La fusion

a-Principe

Fusion « Recouvre les différents aspects du rachat d'une entreprise par une autre entreprise, dans les domaines de finance d'entreprise, de stratégie d'entreprise et de gestion d'opérations financières. »⁶
Les patrimoines sont donc intégralement regroupés = union formant une nouvelle entreprise.

b-Apports de la fusion

-Adaptation à un environnement changeant

-Effet « taille » qui valorise l'entreprise vis-à-vis des acteurs externes, l'apport de nouvelles ressources, transfert de compétences fonctionnelles et managériales.

-Permet de modifier sa stratégie en fonction de la culture du pays, grâce aux informations obtenues par la fusion → sûreté dans la rentabilité du projet. (Exemple de « Barbie », création de « Fulla », poupée à destination des pays du Maghreb, avec un équipement différent etc.)

-Elargir sa clientèle, acquisition d'un nouveau marché,

-Ressources humaines, et compétences supplémentaires.

c-Limites : nécessaire d'avoir des prérequis

-Incompatibilité d'ordre culturel : « Lorsque deux entreprises de deux pays différents fusionnent. Une filiale française importe un outil de gestion développé aux États-Unis. Avec la mondialisation et l'internationalisation, les confrontations des cultures dans le milieu professionnel se multiplient,

⁵ CALME Isabelle, HEMLIN Jordan, LAFONTAINE Jean-Philippe, DUCROUX Sylvie, GERBAUD Fabien, « INTRODUCTION A LA GESTION », Dunod, 3^{ème} édition, 2013, p 143

⁶ Définition provenant de : <http://www.groupefontin.be>, entreprise spécialisée dans le conseil.

rendant nécessaire une approche interculturelle du management »⁷ → Confrontation au management culturel = gérer les différences de cultures dans le cadre du travail. Notion d'adaptation et d'appropriation.

- ⇒ Considérer que la culture de l'acquéreur doit s'imposer (assimilation de la cible)
- ⇒ Construire une culture hybride combinant les caractéristiques des deux
- ⇒ Décider de conserver intactes les deux cultures, qui doivent alors cohabiter (possible quand les raisons du rapprochement sont plus financières que stratégiques).

-Obligation d'avoir une atmosphère propice à la fusion ou à l'acquisition

-Peut demander un investissement conséquent pour y parvenir

B) La stratégie de diversification dans une logique d'internationalisation

S'internationaliser = se développer. Nécessité de faire des choix en fonction de son environnement et donc des résultats de son diagnostic externe.

D'un point de vue international, la stratégie de diversification consiste à être présente sur plusieurs marchés.

a- Les motivations d'une diversification à l'international

-Répartir les risques : si marché saturé

-Améliorer l'efficacité globale par l'obtention de synergies : L'association de différents marchés, la réunion en un ensemble unique « génère une valeur supérieure à la seule addition de leurs valeurs considérées séparément »⁸.

-Développer sa force face à la mondialisation

b- Utilisation de la typologie proposée par la matrice d'Ansoff

-Couple produit actuel / marché nouveau : consiste à viser de nouveaux marchés, (s'ouvrir à l'international) en proposant l'offre existante. Extension géographique pour des organisations dont le marché d'origine n'offre pas assez de potentiel de croissance : Heineken (Pays-Bas).

-Couple produit nouveau / marché nouveau : consiste à proposer un nouveau produit sur un nouveau marché – Innovation.

⁷ Chevrier Sylvie, *Le management interculturel*, Paris, P.U.F. « Que sais-je ? », 2010, 128 pages.

⁸ CALME Isabelle, HEMLIN Jordan, LAFONTAINE Jean-Philippe, DUCROUX Sylvie, GERBAUD Fabien, « INTRODUCTION A LA GESTION », Dunod, 3ème édition, 2013

Conclusion

Actuellement en période de mondialisation, nous avons vu qu'il pouvait être important et rentable de s'orienter vers une croissance économique externe afin de développer efficacement une entreprise. Beaucoup de moyens sont à la disposition des entreprises pour leur permettre de se développer tant sur le plan des ressources et des compétences, que sur la prise de décisions en fonction des acteurs externes à l'entreprise (clients, fournisseurs, etc.) et des événements pouvant survenir et perturber le marché (Arrivé d'un nouveau concurrent, etc.).

Cependant, ce développement est difficile à mettre en place. En effet il demande aux entreprises de connaître nécessairement le marché du pays sur lequel elles souhaitent s'implanter. Cela représente également un coût important pour les entreprises, ce qui nécessite d'importantes ressources au préalable. Ces facteurs sont primordiaux, et il est majeur de les prendre en compte, sans quoi la pénétration sur la marché n'est pas certaine, et les pertes pour l'entreprise peuvent être sérieuses, si cela a nécessité un investissement par exemple.

De plus, le marché évoluant rapidement, la concurrence étant de plus en plus grande, et la demande étant diversifiée, l'entreprise doit sans cesse prendre en compte ces variables, et réagir en conséquence. Cela représente donc un problème majeur, qui peut ralentir, voire stopper directement l'insertion et le développement de l'entreprise sur le marché international.

La recherche des entreprises à réduire constamment leurs coûts pour améliorer leur rentabilité et être compétitive sur le marché international, les poussent à faire des partenariats ou à délocaliser leurs entreprises pour trouver une main d'œuvre et des matières premières à faibles coûts. L'internationalisation est donc un des facteurs favorisant la délocalisation. Il est donc important de se demander si l'internationalisation ne pourrait pas être un facteur de crise économique dans certains pays, et quels seraient les moyens de contrer ce phénomène.

Vis-à-vis de ce problème, des pays tel que la France, adoptent une politique d'état-providence afin de favoriser le développement des entreprises sur le territoire nationale (augmentation des frais de douanes, diminution des taxes à l'importation, etc.), et donc empêcher la perte de l'économie nationale.

Bibliographie :

CALME Isabelle, HEMLIN Jordan, LAFONTAINE Jean-Philippe, DUCROUX Sylvie, GERBAUD Fabien, « *INTRODUCTION A LA GESTION* », Dunod, 2^{ème} édition, 2007.

CALME Isabelle, HEMLIN Jordan, LAFONTAINE Jean-Philippe, DUCROUX Sylvie, GERBAUD Fabien, « *INTRODUCTION A LA GESTION* », Dunod, 3ème édition, 2013

CHEVRIER Sylvie, *Le management interculturel*, Paris, P.U.F. « Que sais-je ? », 2010, 128 pages.

PUTHOD Dominique, THEVENAUD Catherine, « *LA THÉORIE DE L'AVANTAGE CONCURRENTIEL FONDÉ SUR LES RESSOURCES* ».

<http://www.croissance-externe.fr>, entreprise spécialisée dans l'étude de la croissance, consulté le 01/04/2013.

<http://www.groupefontin.be/>, entreprise spécialisée dans le conseil, consulté le 01/04/2013.