

TRAVAUX DIRIGÉS : LES EFFETS DE LA MONDIALISATION SUR LES ENTREPRISES

Document 1 : Les effets de la concurrence et de la mondialisation

Face à l'exacerbation de la concurrence sur les coûts de production, de plus en plus d'entreprises adoptent des organisations complexes ne conservant que la propriété des centres de décisions et de conception, autrement appelés centres d'impulsions. Dans le même temps **la mondialisation pousse de plus en plus d'entreprises à chercher des débouchés hors du territoire national.**

Jean-Hervé Lorenzi, « *Mondialisation et nouvelle stratégie d'entreprise* », 2007.

- 1) Dans un dictionnaire de SES recherchez les termes suivant : concurrence, mondialisation.
- 2) Rappelez ce que sont les coûts de production.
- 3) Expliquez la phrase soulignée.

Document 2 : La « modularisation » de la production.

Suzanne Berger : Avec l'informatique et la numérisation, nous sommes entrés dans l'ère de la production modulaire. Conception, fabrication des composants et distribution peuvent être implantées sur différents sites permettant de maintenir sur le territoire national certains points forts et d'en délocaliser d'autres. Par exemple, dans les années 1970, pour graver le dessin d'un circuit intégré sur une puce de semi-conducteur, il fallait un technicien qualifié, muni d'une lame de rasoir, et à ses côtés le concepteur du circuit et le dessinateur. Aujourd'hui, le circuit est dessiné sur ordinateur, les instructions sont transmises d'une machine à l'autre par Internet et les circuits sont gravés par un rayon d'électrons. L'entreprise peut, sur une base contractuelle, faire appel à des fournisseurs du monde entier, qui non seulement fabriquent les produits, mais parfois se chargent également du design pour des marques. Depuis la révolution technologique des années 1980, qui a rendu possible la fragmentation du processus productif, l'organisation de la production s'apparente à un « jeu de Lego ». Il s'agit de combiner ses ressources propres et celles de l'extérieur sur la séquence modulable : R & D – design – fabrication des composants – fabrication du produit, assemblage – logistique – vente – après-vente. D'où des produits « made in monde ». Dans les années 1990, la « modularisation » déplace les choix de spécialisation à un niveau plus fin, celui de la fonction. La « modularisation » du processus productif, c'est son séquençage selon un principe de rationalisation consistant à minimiser le transfert d'information d'une séquence à l'autre. L'encodage de l'information rend, en d'autres termes, les séquences plus autonomes et, donc, plus facilement localisables en différents lieux quel que soit le degré de coordination requis entre elles. Plus généralement, l'enquête que nous avons menée, montre qu'en raisonnant en termes de fonction, il devient envisageable de faire de la valeur ajoutée sur n'importe quel produit, aussi banalisé puisse-t-il paraître – il suffit de le réinventer – et ce à n'importe quelle étape du processus de production.

CEPII, Les rendez-vous de la mondialisation n°2, Juin 2006, « La mondialisation détruit-elle les emplois ? » Avec Suzanne Berger,

- 1) Selon Suzanne Berger qu'est-ce que la production modulaire ?
- 2) Comment la mondialisation amplifie-t-elle la production modulaire ?
- 3) Comment la mondialisation permet-elle de réduire les coûts de production ?

Document 3 : De nouvelles stratégies face à la mondialisation.

Selon Boulanger (1995), l'entreprise réseau est « un ensemble d'entreprises spécialisées et rassemblées par contrat autour d'un projet à l'initiative d'un donneur d'ordre ». Ce mode d'organisation a pour finalité la concentration des ressources rares sur des activités rentables au cœur du système productif, notamment à travers l'élaboration de partenariat. En revanche, l'entreprise va tenter de garder la mainmise sur un certain nombre d'actifs stratégiques dans lesquels elle va concentrer ses investissements. Les activités de R&D, la marque ou encore le marketing constituent plus que jamais les nouveaux actifs critiques des entreprises. A la différence des outils de production qui vont être bien souvent externalisés, les activités précitées constituent la tête de pont de l'entreprise réseau et sa substance. Elles vont donc être très étroitement contrôlées par l'entreprise. Certaines entreprises ont poussé cette logique au maximum puisqu'elles ne possèdent plus aucun outil de production ; elles se concentrent sur les activités de conception, de recherche ou encore de « branding ». Nike est l'illustration parfaite de ce type d'entreprise vide, la « hollow corporation » puisque cette société ne fabrique plus aucun article de sport par ses propres moyens, son principal actif étant la propriété et la maîtrise de la marque « Nike » ainsi que la conception des produits. Ou encore IBM et Compaq, concurrents, sous traitant à la même firme, Ingram la construction, la livraison et la facturation de leurs ordinateurs.

Jean-Hervé Lorenzi, « *Mondialisation et nouvelle stratégie d'entreprise* », 2007.

- 1) Quels sont les nouvelles stratégies que les entreprises mettent en place pour faire face à la concurrence ?
- 2) Quelle la partie de la production que les entreprises ne sous-traitent pas ? Pourquoi ?

Document 4 : Qu'est-ce qu'une franchise internationale ?

La franchise internationale repose sur le principe de la répétition d'une formule commerciale d'un marché domestique sur un marché étranger, sans investissement financier de l'opérateur entrant, le franchiseur, dans les points de vente. Les relations entre franchiseur et structure franchisée du pays d'accueil sont organisées contractuellement : en contrepartie d'une rémunération directe ou indirecte, le franchiseur étranger assure à son partenaire franchisé local, pour une période de temps et sur une zone géographique données, le droit d'usage de signes de ralliement à la clientèle (marque, enseigne, nom commercial, signes et symboles ou encore logos), la transmission d'un savoir-faire et l'apport d'une assistance commerciale. Ainsi, en franchisant sa marque à l'étranger, un distributeur délègue le développement des points de vente à des partenaires franchisés locaux, entrepreneurs indépendants, sans engager de ressources financières propres dans ces unités. Ce mode de développement international vise à créer des synergies par l'échange de ressources entre les deux parties séparées géographiquement, voire culturellement : le franchiseur propose son concept et un soutien opérationnel ; le franchisé apporte des capitaux financiers et ses connaissances du marché local.

Lionel BOBOT, *Économie sociale et solidaire et mondialisation, le cas Yoplait*, Oct 2008

Document 5 : Yoplait et la stratégie de la franchise

YOPLAIT doit sa réussite mondiale à la formule souple de la franchise, qui lui permet de s'internationaliser rapidement sans procéder à des investissements lourds tout en acquérant une véritable culture internationale. Toute la force de YOPLAIT réside dans le choix de cette formule originale, particulièrement adaptée à l'esprit coopératif. La franchise assure à YOPLAIT une des toutes premières places dans la compétition internationale en étant fidèle à cet idéal de coopération qui a toujours guidé ses actions. YOPLAIT, à travers SODIMA, va être l'une des premières - sinon la première - entreprises agroalimentaires en Europe à mettre au point une formule originale de franchise mixte combinant production, marketing et assistance à la commercialisation. La société étrangère passe ainsi un contrat de fabrication et de commercialisation avec la SODIMA, et ce pour une durée déterminée. Par cet accord, cette dernière s'engage à fournir au franchisé les études préalables au lancement et à l'usage de la marque, et toute l'aide nécessaire à sa mise en place et au bon déroulement du projet. Après le lancement de la marque, YOPLAIT s'engage à assister en permanence le franchisé en lui donnant accès à ses programmes d'innovation et en assurant la formation continue de ses cadres dans ses domaines techniques et commerciaux. Cet ensemble est financé par un droit d'entrée dégageant un profit, qui est réinvesti notamment dans la prospection de nouveaux franchisés. Une fois le lancement effectué, la SODIMA perçoit une redevance proportionnelle à son chiffre d'affaires réalisé par la société franchisée. L'ensemble de la recette permet d'édifier et de faire fonctionner le laboratoire de recherche. Avec les accords de franchise, cette priorité à l'innovation de est d'autant plus nécessaire pour étendre le nombre de franchisés et les fidéliser.

Lionel BOBOT, *Économie sociale et solidaire et mondialisation, le cas Yoplait*, Oct 2008

- 1) Quelle stratégie a choisit Yoplait pour s'internationaliser ?
- 2) Quels sont les avantages de cette stratégie ?

Document 6 : Des stratégies identiques ?

Question : *Que voulez-vous dire lorsque vous évoquez la nécessité de s'appuyer sur l'« héritage national » ? Et quelle est la part entre héritage et innovation ?*

Suzanne Berger : C'est parce que les entreprises japonaises de l'électronique ont su capitaliser les compétences de leur main-d'œuvre en conservant une structure de production intégrée qu'elles ont pu gagner la course à l'innovation. Leur réactivité s'appuie largement sur l'entretien de synergies R & D / design / fabrication. C'est également parce qu'elles ont hérité d'une structure d'organisation en « districts » préservant des savoir-faire complémentaires que les entreprises italiennes du textile-habillement ont pu se construire un avantage compétitif déterminant (positionnement différencié sur le haut de gamme, la mode et les produits techniques). L'enquête montre qu'il ne faut pas raisonner en termes de modèles, mais d'approche des héritages dynamiques, c'est-à-dire que chaque entreprise choisit sa propre manière de mobiliser et de réorganiser son héritage pour faire face à la concurrence, tirant son avantage compétitif de cet héritage même.

CEPII, Les rendez-vous de la mondialisation n°2, Juin 2006, « La mondialisation détruit-elle les emplois ? » Avec Suzanne Berger,

- 1) Quelle est l'idée principale de ce document ?

QUESTION DE SYNTHÈSE : Montrer que la mondialisation est à la fois un moyen pour les entreprises de faire face à la concurrence mais aussi une contrainte.