

Mai 2008



**MONDIALISATION ET ALLIANCES INTER-FIRMES:
Quelle corrélation?**

Ridha GOUIA

L'importance de ce colloque?

Deux processus ont bouleversé le monde des affaires:

1/ La mondialisation

2/ La prolifération des alliances et partenariats interentreprises

Problématique:

Quelle est la relation entre ces deux phénomènes?

Pour comprendre:

- 1/ Qu'est ce que la mondialisation?
- 2/ Quelles sont les conséquences de cette mondialisation sur l'environnement de l'entreprise?
- 3/ Qu'en est-il pour la concurrence et la compétitivité de l'entreprise?
- 4/ Quelles stratégies adoptées pour faire face à ce changement?

Problématique:

Quelle est la relation entre ces deux phénomènes?

1/ Qu'est ce que la mondialisation?

2/ Quelles sont les conséquences de cette mondialisation sur l'environnement de l'entreprise?

3/ Qu'en est-il pour la concurrence et la compétitivité de l'entreprise?

4/ Quelles stratégies adoptées pour faire face à ce changement?

La mondialisation

- Phénomène multiforme, qui touche l'ensemble des structures
 - Bien étudiée et vue par tous...mais peu clair...
 - Appréhendée sous différents angles
 - Imposée ou choisie par les pays?
 - Mais peu étudiée au niveau Micro-économique.
-
- Elle est l'aboutissement d'un nombre d'évolutions de phénomènes anciens (Districts industriels, A. Marshall).
 - Elle est apparue avec sa nouvelle forme à partir du milieu des années 80,(seconde révolution organisationnelle) .
 - Il s'agit d'un processus long, avec une évolution peu uniforme, (mouvements anti-mondialisation) mais qui s'impose.
-
- Comment s'y préparer et s'y intégrer avec succès?

Quels sont ses composants ayant une influence sur l'entreprise?

- Les mécanismes du marché
- La mondialisation de la production
- L'abolition des frontières commerciales entre les pays
- L'importance du pouvoir des FMN, La stratégie est internationalisée: DELL
- La circulation du capital financier
- La déréglementation (Rôle des États)
- La mondialisation de la culture (Entreprise : profit, Organisation: Fordisme /Toyotisme, habitudes, fêtes, gastronomie: Chine et les céréales, MacDonald),

Les TIC et d'autres facteurs ont contribué à ce mouvement: progrès technologique, changement géopolitique, etc.

Problématique:

Quelle est la relation entre ces deux phénomènes?

1/ Qu'est ce que la mondialisation?

2/ Quelles sont les conséquences de cette mondialisation sur l'environnement de l'entreprise?

3/ Qu'en est-il pour la concurrence et la compétitivité de l'entreprise?

4/ Quelles stratégies adoptées pour faire face à ce changement?

```
graph TD; A[Mondialisation] --- B[Turbulences de l'environnement]; A --- C[Convergence du mode de Consom.]; A --- D[L'augmentation de la concurrence];
```

Mondialisation

Turbulences de
l'environnement

Convergence
du mode
de
Consom.

L'augmentation
de la
concurrence

```
graph TD; A[Mondialisation] --- B[Turbulences de l'environnement]; A --- C[Convergence du mode de Consom.]; A --- D[L'augmentation de la concurrence];
```

Mondialisation

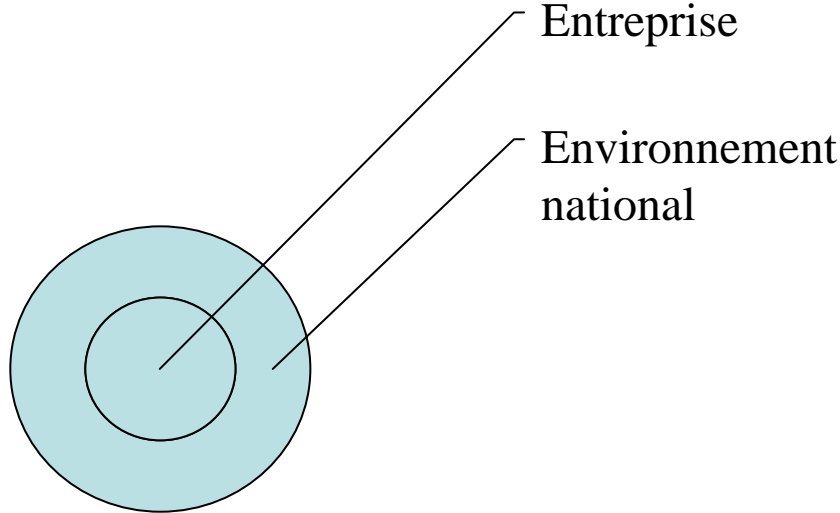
Turbulences de
l'environnement

Convergence
du mode
de
Consom.

L'augmentation
de la
concurrence

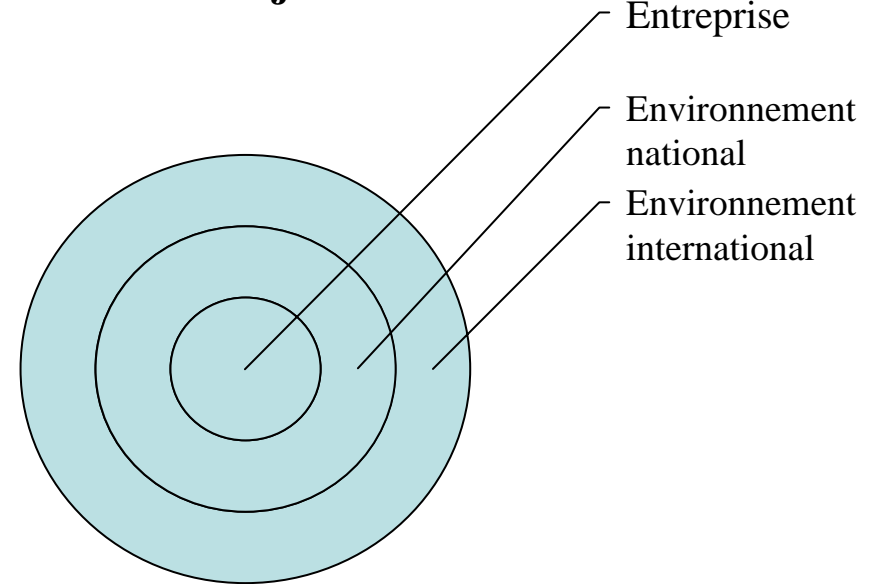
Turbulences de l'environnement

Avant



- Stable
- Peu étendu, bien contrôlé
- Concurrents connus.

Aujourd'hui



- Instable et turbulent
- Étendu, peu contrôlé en raison: le rythme des innovations techn. et la globalisation des échanges.

Conséquences:

- Des changements plus nombreux et plus rapides que jamais,
- Rendre le monde qui entoure l'entreprise incertain,
- L'environnement devient complexe et dynamique (exemple de la crise des USA).

Mondialisation

```
graph TD; A[Mondialisation] --- B[ ]; B --- C[Turbulences de l'environnement]; B --- D[Convergence du mode de Consom.]; B --- E[L'augmentation de la concurrence];
```

Turbulences de
l'environnement

Convergence
du mode
de
Consom.

L'augmentation
de la
concurrence

Convergence du mode de Consommation

- Antennes paraboliques, mobilité, médias, etc.

- * / Demande personnalisée

- * / Clients plus exigeants car comparent rapidement avec les TIC, prix et qualité,

son pouvoir s'est accru donc; Coût de transfert chute.

- * / Plus de demande: css du revenu, mode multiple par saison...

```
graph TD; A[Mondialisation] --- B[Turbulences de l'environnement]; A --- C[Convergence du mode de Consom.]; A --- D[L'augmentation de la concurrence];
```

Mondialisation

Turbulences de
l'environnement

Convergence
du mode
de
Consom.

L'augmentation
de la
concurrence

L'augmentation de la concurrence

Les raisons:

- Baisse des barrières douanières (OMC, Accords d'association...),
- La mobilité du capital (IDE, FMN, délocalisation); facilitée par les politiques d'attractivité des pays,
- Privatisation des économies,
- E-commerce et la baisse des frais du transport et des assurances...
- Avec les TIC la taille optimale des firmes a baissé et les barrières à l'entrée ont été réduites. L'échelle ne constitue plus une barrière.

Les conséquences:

- Flexibilité remplace la production de masse
- L'entreprise doit être capable de capter des niches de marché et de se repositionner sur des segments spécialisés (exemple BP et Total).
- Importance de l'innovation (R&I au lieu de R&D)

Le changement de la concurrence constitue le facteur le plus influent sur l'entreprise:

L'entreprise cherche un avantage concurrentiel (qui se mesure par sa capacité à générer des profits ou à capter les ressources nécessaires à son existence).

→ Le concurrent est tout ce qui limite le Profit.

Problématique:

Quelle est la relation entre ces deux phénomènes?

1/ Qu'est ce que la mondialisation?

2/ Quelles sont les conséquences de cette mondialisation sur l'environnement de l'entreprise?

3/ Qu'en est-il pour la concurrence et la compétitivité de l'entreprise?

4/ Quelles stratégies adoptées pour faire face à ce changement?

Les 5 intervenants, limitant l'entreprise de constituer un avantage concurrentiel, sont très affectés par la mondialisation:

1/ **Les concurrents** au sens classique (recherche d'une plus part du marché: innove, baisse le prix, qualité, s'étend géographiquement, etc.)

2/ **Les fournisseurs** qui utilisent leur pouvoir de négociation pour accroître le profit (baisser la qualité ou augmenter le prix).

Leur pouvoir dépend:

*/ Leur concentration, FMN, Grands fournisseurs: (multiples exemples: les fabricants asiatiques de mémoires d'ord. qui provoquent qq. pénuries artificielles afin de faire monter le coût du mégaoctet).

*/ L'image de marque forte génère des coûts de transfert élevés car exigée par les clients (Internet et la publicité).

3/ Entrants potentiels dont le poids dépend:

*/ Barrières financières:

-/ L'intensité capitalistique, (ticket d'entrée) les nouvelles industries nécessitent moins de capital, (start-up Vs une aciérie ou une cimenterie).

-/ Le coût de transfert a baissé avec Internet: un nouvel entrant pourrait fidéliser les consommateurs facilement).
(Conserver son num. de portable en cas de changement d'opérateur baisse le coût du transfert)

*/ Les barrières commerciales, avec l'ouverture, il y a baisse avec une tendance vers l'abolition.

→ Diversification et flexibilité: BIC, GE...

4/ Les produits de substitution

Obligent l'entreprise à baisser le prix ou disparaître:

- Bioéthanol / pétrole
- Email / fax
- Sucre / aspartame
- CD / cassette
- TGV / avion
- Internet / livre
- opération chirurgicale / lunettes

5/ Les clients et les distributeurs:

Ils cherchent à obtenir des biens à bon marché, ce qui baisse le profit

→ Ils sont considérés comme concurrents!

Avec la mondialisation, le pouvoir de négociation devient important (Internet): il s'élève avec: la concentration

- Grands distributeurs: Carrefour, Auchan, Cora et Leclerc monopolisent 90% des biens alimentaires en France,
- Benetton constitue un réseau mondial de 7000 boutiques indépendantes.

Problématique:

Quelle est la relation entre ces deux phénomènes?

- 1/ Qu'est ce que la mondialisation?
- 2/ Quelles sont les conséquences de cette mondialisation sur l'environnement de l'entreprise?
- 3/ Qu'en est-il pour la concurrence et la compétitivité de l'entreprise?
- 4/ Quelles stratégies adoptées pour faire face à ce changement?

Comment contrecarrer les 5 forces de la concurrence?

Quels choix stratégiques?

L'industriel doit définir le périmètre d'activité de son organisation:

*/ **en interne:** Eco. d'Ech (coûteuse car basée sur des ressources internes limitées); aménager la gestion, avoir une stratégie par domaine d'activité, Spécialisation: BP et Total, Innovation, R&D coûteuse , améliorer les compétences existantes ou tirer profit des connaissances et compétences (Dell et BIC)

*/ **en externe:** réseaux, c'est un contrat, ou un paquet de contrats.

Ce qui nous intéresse: cette **croissance externe** qui se répand aujourd'hui dans le monde.

La coopération industrielle

- Forte croissance depuis les années 80.
- Plusieurs formes et objets de multiples études tant théoriques qu'empiriques:
Alliance, Partenariat, Fusion Acquisition, Coopération...

Définition

Deux ou plus org. partagent les ressources et les activités afin de poursuivre une stratégie: (R&D, plus de savoir faire; plus prix des matières premières, recherche de substituts...gestion de l'asymétrie de l'information). Permet de faire face aux modifications de l'environnement. Création ou générer de nouvelles ressources à partir de la combinaison de celles apportées par les partenaires.

Permet donc une création de valeurs.

Selon des Stats, les 500 grandes firmes mondiales participent chacune en moyenne à 60 alliances.

1/ Ces alliances (Cc) sont:

- Complémentaires (horizontales)

Mise en commun de deux ou plusieurs expertises complémentaires ce qui implique un apprentissage pour chacun.

Renault + Matra → Monospace.

- Matra a conçu la carrosserie en métaux composites
- Renault apporte ses moteurs et divers composants mécaniques et son réseau de distribution et sa marque.

- Additives (Verticales)

Cumuler les ressources et compétences de plusieurs organisations notamment en terme de part de marché, afin de dépasser un seuil de rentabilité ou une taille critique.

1/ Le consortium européen, EADS (European Aeronautic Defence and Space Company) chacun de ses membres serait capable de concevoir, produire, commercialiser un avion sans recourir à une alliance,

→ Augmenter le pouvoir de négociation auprès des fournisseurs, des débouchés et auprès des compagnies aériennes.

2/ Peugeot, Citroën et Fiat ont produit et commercialisé un monospace commun appelé 807 chez Peugeot, C8 chez Citroën et Ulysse chez Fiat.

2/ Partenariat (Sans Cc) :

- Il y a un intérêt commun à coopérer
- Plus commercial

Délice et Danone.

3/ Fusion acquisition:

Absorption d'une autre organisation. Le Nombre a triplé 1990/2001 (3000 acquisitions transfrontalières annuelles). 80% des IDE dans le monde.

Les motivations: Changements intervenus:

- */ Rapidité de pénétrer un marché, exploiter les compétences d'une organisation sur un marché nouveau.
- */ Absorber un concurrent déjà établi mieux que la Cc par les prix
- */ Arrêter une partie de la Y du Cct afin de rétablir un équilibre en O/D.
- */ Des motivations financières (achats d'actions peu coûteux pour les revendre par la suite).

General Electric (GE)

- Fortement implanté en Europe,
- 3^{ème} en UK après les USA, et le Japon. (15.000 personnes),
- CA de 152Md \$ en 2005.
- Intervient dans les moteurs d'avions, les ampoules électriques, les services financiers, l'électroménager, les locomotives, les médias.
- En 2003, Jeff Immel (PDG) annonça l'achat pour 8Md. d'Euro d'AWERSHAM (Ang. spécialisée dans l'ingénierie médicale) 10% supérieur sur les Cct et les estimations des analystes.

Exxon et Mobil → ExxonMobil

Total, Fina et Elf → Total

Chevron et Texaco → Chevron

BP et Amoco → BP

- Autres formes de coopérations: Sous traîtance, Joint ventures, etc.

Conclusion

- Deux grands événements ont transformé le monde des affaires

1/ la mondialisation et ses effets sur la stratégie de la firme

2/ Le rapprochement des firmes (externalisation).

Les TIC sont le support matériel de cette transformation.

Toutes deux ont révolutionné les systèmes productifs et les mode de Y, permettant l'innovation avec ses formes: incrémentale, fondamentales, en biens ou en organisation; et l'avancement de la recherche appliquée.

- Développement des pôles de compétitivité industrielle: Sophia Antipolis, Silicon valey...

*/ La concurrence oblige l'entreprise à changer sa stratégie.

*/ L'externalisation avec ses différentes formes (alliances, coopération, partenariats, joint-venture, sous-traitance), s'impose aujourd'hui afin de faire face aux contraintes de l'économie mondialisée. Ces alliances renforcent la mondialisation des économies.