Documents mis à disposition par :

Marketing-etudiant.fr
Le portail des étudiants en marketing.

http://www.marketing-etudiant.fr

Le portail des étudiants en marketing
www.marketing-etudiant.fr

Attention

Ce document est un travail d'étudiant,

il n'a pas été relu et vérifié par Marketing-etudiant.fr.

En conséquence croisez vos sources :)

Management des entreprises européennes

Introduction

L'Europe : entre homogénéité et hétérogénéité

En effet, tout dépend de l'angle de vue. Si l'angle du Globe, L'Europe est un vieux continent, un tout homogène. Cette dimension est très importante en fonction de la hauteur que l'on peut prendre. A l'intérieur de la France peut y avoir une hétérogénéité énorme.

L'Europe a une délimitation assez précise. En gros, 50 états sur une toute petite surface, c'est-à-dire ¼ de l'Afrique, 1/6 de l'Asie ou d'Amérique. En tout, beaucoup d'habitants sur peu de territoire.

Population : 733 millions de personnes, 35 langues officielles + 225 langues secondaires non officiels, climat très varié, beaucoup d'institutions, cadres juridiques.

La mise en place de l'Union Européenne

- 27 Etats indépendants
- 30,42% du PIB mondial en 2008
- 494 millions d'habitants en Europe

Espace Schengen (facilite l'échange à travers les pays, pour fluidifier les échanges entre les pays). Une organisation de plus en plus complexe. De point de vue stratégique c'est très intéressant, parce que nous pouvons avoir des ressources, les meilleures ressources possibles. Alors, cela entraine des conséquences énormes sur l'organisation des entreprises.

- ouverture des frontières entre les pays signataires
- politique commune en ce qui concerne les visas, la coopération policière

La zone Euro

- 16 pays (+ 3 micro États : San Martin, Vatican et Monaco)
- conditions très restrictives à l'entrée

La couverture de risque est un point assez important, car le cours de la monnaie peut varier, car entre le moment de la commande et de la livraison la monnaie peut s'écrouler.

Les principaux espaces économiques (Europe)

Les 10 premiers exportateurs au Monde

Beaucoup de pays avec de l'économie traditionnelle, et quelques pays émergeants.

On a un commerce tripolaire :

Commerce intra zone notamment au niveau de l'Union Européenne, cela représente un pds énorme sur l'économie mondiale, échanges assez importants entre les 3 zones

De nouveaux centres qui sont en train d'émerger : beaucoup d'entreprises se développent au delà de ces 3 zones.

Le commerce extérieur de la France (juillet 2008- juin 2009)

- exportations
- importation

<u>Les entreprises européennes</u>

- d'envergure internationale (les très grosses entreprises pour qui l'Europe est une des zones d'activité : Unilever, Philips)
- « euro européennes » (très internationalisée, et très présente au niveau européen, ont du mal à dépasser l'Europe, qui ont du mal d'aller en Asie, en Amérique, alors elles se recentrent en Europe)

- « supra européennes » (elles sont implantées au niveau européen depuis longtemps, qui se sont développé en fonction des possibilités c'est-à-dire en fonction des accords et maintenant ils cherchent à s'implanter ailleurs, de restructurer leur organisation

- supranationales (purement nationales, fortement implantées en France et qui font de l'international mais d'une manière novice) on est dont au début du cycle d'internationalisation des entreprises.

Le management européen : existe-t-il vraiment ? Oui, mais souvent on l'oppose au management américain. Un management européen homogène n'existe pas réellement. Mais quelques traits :

- place particulière accordée à la dimension culturelle et humaine : le rôle de l'humain dans l'organisation. Dans l'entreprise européen on a une vision plus importante de l'humain et notamment dans les pays nordique où les conditions de travails sont très importants et notamment le salaire, comparé à la vision asiatique ou américain où l'individu doit s'investir énormément dans l'entreprise donc beaucoup plus contractuel, d'où un droit beaucoup plus développé ;

- Attachement à des valeurs d'équité, de développement durable : prend en compte beaucoup plus la dimension commune que la personnel, on parle de poids des organisations syndicales, donc un esprit de groupe

- Organisation tolérante à la différenciation en investissant dans la coordination : l'Europe est un continent énorme avec une population très concentrée, avec beaucoup de langues, un investissement dans la coordination

- Relation à la performance qui s'inscrit dans la durée : la personne investit dans l'entreprise à travers le marché, un investissement à log terme qui s'inscrit dans la durée, ce qui n'est pas le cas pour les entreprises américaines.

Conclusions : on a une diversité très forte, culturelle, de ressources, de langues, ce qui inclut beaucoup plus de confrontations mais aussi de management pour gérer ces différences.

Chapitre 1 Les différences européennes

1. L'environnement démographique

- étudier : la taille, la densité (le main d'œuvre), la distribution géographique (des zones qui sont plus peuplés que les autres, avec une variété très forte, des endroits moins peuplés ou des quartiers fantômes ce qui est les de l'Allemagne de l'Est), la répartition par âge de la population
- prendre en considération les évolutions récentes, notamment :

- la hausse delà population mondiale (population stable, qui évolue peu en Europe)
- - la mobilité géographique des personnes (de plus en plus importante, plus de personnes qui voyagent, des personnes qui sont habituées aux différences culturelles)

2. L'environnement économique

- plusieurs indicateurs :

- PIB
- PIB par habitant (revenu par habitant)
- niveau d'inflation
- capacité d'épargne et de crédit (quels investisseurs, peut-on les trouver facilement)

- structure du marché

- marché en volume/ valeur (produire sur place ou importer d'un autre pays
- intensité concurrentielle : qui peut stimuler les employés ou encore les entreprises
- infrastructures : logistiques, informatique, Internet

Le niveau politique qui peut être un avantage ou encore un frein. Si on dit qu'on installer quelque chose, c'est pour le bien de la population. Ex : Renault et Crysler aux USA.

3. L'environnement juridique

- différences dans les institutions et les réglementations nationales
- diversité des grandes cultures juridiques en Europe :
- la tradition de « common law »
- la tradition du droit civil
- convergence européenne sur la dimension législative
- l'évolution du rôle de l'Etat : assez important en Europe, le politique peut avoir un poids en cas de questions fiscales.

Les organismes français de soutien au commerce extérieur : CCI, CCIFE, CFCE, COFACE, DGDDI, DREE, Missions économiques, UBIFrance.

L'organisme européen : www.apce.com

4. L'environnement technologique

- comme tous les pays de la Triade, L'Europe bénéficie d'avantages technologiques
- nouveaux enjeux pour le management de l'entreprise (une gestion multi pôle, gérer des équipes à distance, gérer des clients à distance)

- développer des ERP (des logiciels permettant des gérer l'entreprise)

- émergence de l'économie immatérielle (le rôle de la vente électronique, les services immatériels)
- réseau de distribution mondial sans implantation locale (avec un site web on peut vendre dans n'importe quel coin du monde)
- raccourcissement du cycle de vie des produits et rallongement du cycle de lancement (il s'est compétemment accéléré, les gammes de produits sont renouvelles assez rapidement, sortir des produits très rapidement, sortir des produits assez rapidement, les cycles d'inventions et de préparation sont beaucoup plus longs)
- nouveaux débats : juridiques, éthiques (des chaines interdites dans certains pays)
- révolution du travail : sens et pratiques (travail à distance, si la technologie est là on la met en place, mais si on met quelque chose qui n'est pas voulu par les gens)

5. L'environnement naturel

- forte variété à travers les pays :

- les climats qui joue en manière forte sur la valeur et les cultures des personnes, l'environnement culturel jour sur les domaines culturels
- ressources naturelles disponibles et réserves futures : conditions à la croissance économique des pays (mettre une usine à un endroit précis car il y a un intérêt) une question sous-jacente : est-ce qu'il est plus intéressant de places des usines dans un endroit plus proche de la clientèle ou plus proches des ressources

- tendances d'évolution :

- le mouvement écologique : mettre en place la RSE pour éviter la concurrence des pays émergentes
- la pénurie des certaines matières premières

- le coût de l'énergie (l'aviation et une réflexion sur le coût de l'énergie)

6. **L'environnement culturel** : un des points importants de la gestion des entreprises internationales

- La culture :

- ensemble de connaissances acquises utilisées par les individus pour interpréter leur expérience et guider leur comportement social

- programmation collective de l'esprit qui différencie les membres d'un groupe des membres d'un autre groupe : on a à l'intérieur on a plus ou moins la même programmation, une programmation nationale mais on peut aussi avoir une programmation différente à l'intérieur d'une ville, une culture familiale. Qui fait quoi, comment se comportent les membres du groupe ? C'est dans cette différence culturelle qu'on aura des soucis, des incompréhensions, certaines choses qu'on fait dans certains pays et pas dans d'autres. Créent un certain type de comportement qu'on va aimer ou non

- selon Hofstede (le spécialise des différences culturelles en entreprise)

- Valeurs différentes à travers les individus, mais commet les repérer, comment les aborder. A chercher les valeurs centrales, clés, qui permettent à mieux réfléchir et comprendre la culture. Ces valeurs sont sous terraines.

L'apprentissage des valeurs et pratiques.

1. Les dimensions culturelles : aspect d'une culture que l'on peut mesurer par comparaison avec d'autres cultures. Luxembourg, Belgique, des pays très ouverts. A lire ses livres. Son objectif est de déterminer les différences, ce qui est sous jacente qui permet d'expliquer la manifestation différente de la culture. Les aspects de la culture qui permettent de rapprocher les pays. Travail chez IBM pour sortir ces

facteurs, dans un premier temps il a sorti 4 dimensions, ensuite il a complété son travail.

Il y a 6 facteurs de différenciation culturelle (1970)

- la distance hiérarchique : ex : China. Degré d'attente et d'acceptation d'une répartition inégale du pouvoir par les individus qui ont l e pouvoir au sein des institutions et des organisations d'un pays. Est-ce qu'on accepte ou pas cette inégalité, des pays avec des inégalité bcp plus forte entre la base et le sommet et d'autre avec beaucoup moins. Dans ces inégalité peut y avoir vraiment une soumission (ex : les militaires), ces personnes acceptent ces inégalités et sont en situation de dépendance de leur chef. Donc, nous avons 2 sortes de distances : la distance faible (le chef est là pour accompagner, il n'est pas chef pour être chef il cordonne, il conseille, il est le coordinateur, une relation très affective, càd moins de distance psychologique avec plus de tutoiement, plus de contradictions, une décentralisation très forte càd on travaille plus en équipe, les subordonnés sont plus consultés, plus de démocratie ou le chef va consulter ses subordonnés, un effacement entre le manuel et l'intellectuel ou l'école bleu et l'école blanc) et la distance forte (il y a des manières à faire qui ont été mis en place, les subordonnées sont plus passif, ils attendent l'ordre du parton, dans cette situation soit on accepte soit on n'aime le chef, il y a des privilèges, des symboles de hiérarchie). A voir le tableau avec l'indice de la distance hiérarchique dans le power point

- l'individualisme vs collectivisme : ex Pologne. Nous avons dans un premier temps :

  Le pouvoir de l'individu vs pouvoir du groupe (je vs nous). Dans les cultures individualistes l'individu tiens moins compte des personnes qui l'entourent et il va agir pour son compte.

  La culture individualiste : l'individu est comme un atome, le travail va être organisé en façon de supporter cet individualisme. Le travail est organisé pour que cet intérêt coïncide avec celui de l'employeur, on aura le vendeur du mois avec des prix, assez peu de mélange entre la famille te le

mélange, c'est-à-dire on sépare la vie publique de la vie privée. La relation employeur – subordonnée est un contrat qui peut être très facilement rompu.

La culture collectiviste : on va recruter des gens que l'on connaît, des gens de la famille, cette relation de confiance est donné par la personne qui a fait venir la personne (son fils) dans l'entreprise. Il y a une relation de parrainage, donc la personne recrutée va faire attention. Quant à la relation subordonnée, on a une reconnaissance envers celui qui nous protège. On a une obligation mutuelle de protection et de loyauté. Nous retrouvent de management avec une motivation d'équipe, on ne gère pas individu par individu, mais beaucoup plus sur le groupe. Avant de faire une affaire, on doit bien connaître les personnes, donc mettre en place une interaction pour que les gens se connaissent.

On assiste à une difficulté de transposition des méthodes de management (nées dans des cultures individualistes) à des cultures collectivistes.

- la masculinité vs féminité : qui fait quoi, qui porte les bagages, une fille qui fais des arts martiaux et un garçon qui pleure.

  Derrière ces objectifs on met des valeurs qui sont différentes. Des valeurs masculines (assurance) et des valeurs féminines (modestie). Des pays qui sont plutôt masculins et d'autres féminins dans leur approche.

  Masculinité : on joue plus sur la rémunération ou sur le statut social comme par exemple avoir une place de parking, un plus grand bureau, un pouvoir de gagner plus. Il y a aussi une reconnaissance, c'est-à-dire si on a fait un bon travail on a une mérite. L'avancement : pouvoir accéder à des postes plus importants. Le travail est vu comme un défi, quelque chose qui permet d'attendre des objectifs.

  Les rôles sexués affectifs sont clairement distincts : les hommes doivent être robustes, gagner de l'argent

  Féminité : on a une hiérarchie et l'objectif est sur le fait d'avoir de bonnes relations de travail avec son supérieur direct. Appui sur la collaboration :

travailler avec le concours intelligent de ses collègues. Le cadre de vie : avoir un bon endroit pour y vivre, un quartier agréable pour soir et pour sa famille. Sécurité de l'emploi : savoir qu'il est possible de travailler pour la même entreprise aussi longtemps qu'on le souhaite.

Les rôles sexués affectifs se confondent : les hommes et les femmes sont censés être modestes, tendres et préoccupées de la qualité de vie.

On assiste à une influence sur les achats. Les hommes vont acheter les voitures et les femmes la farine. Dans les sociétés plus féminines, les hommes font de plus en plus les courses, des processus cognitifs plus masculins. Aujourd'hui la femme prend des décisions et apportent un poids sur la décision d'achat de voiture. Dans la culture masculine, on achète des produits de luxes, de prestige, qui montrent la réussite.

L'influence sur le travail : le poids du travail est très important, la réussite conditionne sa fidélisation. Dans les société masculine, l'individu préfère plus de salaire que d'autres avantages. La résolution des conflits est basée sur l'affrontement, tandis que dans les sociétés féminines on se base sur la négociation et le compromis. Les récompenses sont en fonction des résultats dans la société masculine, tandis que dans la société féminine les récompenses sont en fonction des besoins ou le principe d'égalité.

- le contrôle de l'incertitude : c'est le manière de réduire cette incertitude. Il faut donc améliorer la prévisibilité, améliorer les recours grâce à la technologie, l'excès de technologie peut montrer une nécessité de diminuer l'incertitude, se protéger en utilisant les règles plus importantes, des sociétés où tout sera beaucoup plus cadré. Le cadre religieux joue aussi un rôle très important.

  On a les contrôles faibles et les contrôles forts.

  Le contrôle fort : dans les société anxieuse. On est plus expressive, on pare avec les mains, extériorisation des émotions. On a un important système de règles et de normes, tout est encadré, donc on a une structure institutionnelle beaucoup plus forte.

Le contrôle faible : des sociétés peu expressives, des gens calmes et inexpressifs. On a une intériorisation du stress, et les gens sont à l'aise dans des situations ambiguës.

On a donc une influence, un impact ***sur les achats*** : contrôle fort : dans l'alimentaire on assiste à une valorisation de la pureté et des produits de base, importance de la propreté, on se méfie aux nouveaux produits, attente pour s'assurer qu'ils sont bien. Au niveau de la publicité, nous allons mettre des experts, avec une blouse blanche, des ingénieurs, des spécialistes qui vont démontrer la qualité du produit avec des éléments très relationnels. Mettent plus de temps à payer les factures. Dans le cas de contrôle faible : c'est tout à fait l'inverse.

L'influence ***sur le travail*** : contrôle fort : on a besoin affectif de lois et de règlements, d'instructions. On fait des binômes internationaux avec quelqu'un du pays d'origine et quelqu'un du pays local. Cependant, une discordance, et les personnes ont du mal. On a une spécialisation professionnelle, les personnes sont plus spécialisées et beaucoup moins polyvalentes. Traduction des innovations en nouveaux produits et services. Contrôle faible : on n'aime pas trop de règles, l'individu a de l'espace pour respirer pour travailler, et peut y avoir un impact très important sur la performance. L'individu est beaucoup plus polyvalent et il résout le problème sans suivre une procédure.

- orientation long termes vs court terme (2001)

  Vers le court terme : on encourage le présent, le côté traditionnel, respect des traditions. Des actions pour avoir des résultats rapides, à court terme. Réussite par réseau de relations, les loisirs sont très importants, on a en plus une méritocratie, différentiation en fonction des aptitudes.

  Vers le long terme : encouragement des vertus tournées vers l'avenir : persévérance et sens de l'économie. Grande différence dans les conditions économiques et sociales peu souhaitable.

- indulgence vs sévérité (2010)

Indulgence : tendance à permettre la satisfaction relativement libre des désirs fondamentaux et naturel de l'homme liés au plaisir de la vie et au fait de s'amuser (l'indice du bonheur, le bonheur subjectif), les individus sont heureux, importance des amis et des loisirs, ce sont des personnes extraverties, avec un sentiment de contrôler sa vie. Les sociétés indulgentes : on a une répartition plus égale des tâches ménagères entre les F et les H, les gens font plus de sport, échanges sociaux plus importants, une tendance à l'obésité.

La sévérité : conviction qu'une telle satisfaction a besoin d'être contenue et régulée par des normes sociales rigoureuses, il y a moins d'individus heureux, sentiments d'impuissance et souvent dans des situations de cynisme.

- Les niveaux de cultures

- niveau national : les français se comportent comme des français, les allemands de telle façon
- niveau d'appartenance régionale, ethnique, religieuse, linguistique (les régions de la France)
- niveau sexuel : culture d'homme et culture de femme
- niveau générationnel : des cultures générationnelles, ex : génération Y et X, la génération de 3ème âge
- niveau social : avant y avait une structuration social très forte, aujourd'hui elle existe toujours mais pas autant
- niveau lié à l'organisation de l'entreprise : elles peuvent être très fortes et de plus, plus forte que les cultures nationales, ex : Décathlon. Des cultures métiers : les informaticiens par exemple, pour les personnes issues des mêmes métiers ou encore du même diplôme.

Interactions des sphères culturelles : tout interagit et peut créer des cultures bien spécifiques.

- L’évolution de la culture

- évolutions mais lentes

- convergences vs divergence culturelle : Inglehart et Baker (2000) ont travaillé sur les valeurs culturelles (si la culture évolue, si, il y a une évolution) ; effet de persistance quand ancrage religieux ; pays riches et jeunes générations tendent vers des valeurs post matérialistes.

- Culture et approches managériales

- prise de décision centralisée vs décentralisée : qui va décider si on centralise sur des personnes fortes ou une prise de décision décentraliser sur celui qui prend plus de risque. Cette prise de risque jour sur la manière de créer les entreprises ou les développer, une possibilité d’investissement plus variée.

- Risque vs sécurité

- Récompenses individuelles vs collectives : comment on raisonne, en fonction de l’équipe (ays nordique) u plutôt individuel

- Procédures informelles vs formelles : Allemagne procédure très formelle, l’ordre du jour dans les entreprises françaises

- Fidélité à l’organisation forte vs faible : faible fidélité en Angleterre envers les entreprises, on peut facilement changer d’entreprise, ce qui n’est pas le cas pour la société nipponne

- Coopération vs compétition : travailler en équipe dans les entreprises nordiques

- Horizon de court terme vs le long terme : si on développe l’acticité ou on rentabilise à courte terme

- Stabilité vs innovation : le risque est plus lié à l’innovation. La sécurité est liée à la stabilité

Les dimensions culturelles identifiées par Trompenaar

Une étude sur 10 ans, publiée en 1994, 15 000 questions sur 28 pays

7 dimensions = 5 dimensions relationnelles (la manière dont les gens interagissent entre eux) + 2 dimensions attitudinales.

Les dimensions relationnelles

- universalisme/ particularisme : la manière de suivre les règles, est-ce qu'on les suit ou on se rapport plus à l'individu. Qu'est-ce qui est plus important : les règles ou les relations humaines.

- Individualisme/ communautarisme : même idée que Oeufstede : est-ce qu'on fonctionne pour nous même ou plutôt pour le groupe ?

- Neutre/ émotionnel : est-ce que les individus montrent leurs émotions de manière physique ? Ou bien ils restent neutres ?

- Spécifique/ diffuse : notre implication à l'égard des autres, comment réagit-on en groupe ou la séparation de la vie public de la vie privée. On s'intègre facilement mais le privé reste privé. Dans la culture diffuse il y a un lien entre les deux

- Réussite/ attribution : statut, la réussite, a fonction et comment a-t-il était déterminé : par des critères de réussite ? Ou bien plutôt attribué sur l'ancienneté, sur l'école, sur le fait qu'il soit un homme…

Les dimensions attitudinales

- du temps (séquentiel et synchrone) : il 'agit de la manière dont on gère notre temps, si on est mono tâche ou multitâche ? Dans le temps séquentiel, on fait une chose, on la fait bien (les allemand) et une fois finie la première tâche on commence une autre. Dans les cultures synchrones, on est multi fonctionnels, si on nous demande quelque chose, on s'arrête pour répondre à la demande qui nous a été adressée.

- De l'environnement (dirigé vers l'intérieur, vers l'extérieur) : quel est le rôle de l'environnement dans notre vie, est-ce qu'on peut contrôler

l'environnement, maitrise de tout élément donc on va vers l'intérieur. Au contraire on considère que cela fait partie de la vie, elle nous stresse moins t on ne cherche à contrôler cet environnement.

I. Les styles de management à travers le monde : 5 grands styles

- Grande distance, très communautaire :
- Assez grande distance, assez communautaire : avec un peu plus d'initiative individuelle, dans les pays de Tiers Monde, Asiatiques
- Assez grandes distance, individualiste : un style paternaliste, en France ou dans les pays latins
- Distance moyenne, individualiste : le chef est facilement accessible, peut être consulté, les personnes peuvent demander son avis. Dans les pays anglo-saxons
- Distance faible, individualisme moyen : le chef n'est la que pour coordonner un peu l'équipe et il n'est pas au-dessus des autres. Le groupe participe d'avantages dans la prise de décisions. Dans les pays scandinaves et les pays germanophones.

II. La motivation des hommes

- par la performance et par la qualité des relations humaines : cherche une performance mais aussi une bonne ambiance, une entente avec les autres collègues
- par performance individuelle : l'individu est incité à prendre des risque ou à gérer pour lui même sa carrière et son statut aussi bien que son salaire. Dans les pays anglo-saxons, USA, GB
- par la sécurité personnelle : on ne prend pas de risques, beaucoup de règles et d'éléments qui vont sécuriser l'environnement, avec souvent une visions très masculine. Japon, quelques pays latins, Allemagne

- par la sécurité et l'appartenance : sur le bien être, sur la bonne relation et des éléments plus féminins.

III. Les structures implicites d'organisation des entreprises

- rapports aux clients : les E sont obligés de respecter les attentes des clients internationaux, donc il faudra mettre en place des études de marché étrangers, au niveau de la segmentation et la stratégie marketing, sur le marketing mix, la négociation commerciale

- relations interentreprises : importance au niveau de la négociation, client fournisseur ou partenariat. Les négociations commerciales, un projet industriel et on a une relation à long terme et on va mettre en place des ressources spécifiques=> l'importance de la confiance qui est variable à travers les cultures.

IV. La communication interculturelle

Elle va jouer au niveau des rites d'interactions sociales. Mais aussi les types d'éléments de la communication humaine.

- les éléments textuels : mots, discours, registres

- éléments co textuels : aspects para verbaux et gestuels

- contextuels : caractéristiques spatio-temporelles, marqueurs corporels

V. Le vivre ensemble

- l'ethnocentrisme est l'attitude la plus commune : un énorme problème pour toute entreprise qui échange avec d'autres entreprises internationales

- le rapport à autrui et ses effets en gestion (D'Iribarne, 1989)

- la logique de l'honneur : un environnement avec des droits et devoirs, tout n'est pas sous procédures, des choses faites de manière informels, on s'attend à ce que les personnes peuvent agir, se comporter face aux problème. Moins de procédures, de critères, de normes (la France) ;

- La logique du contrat : beaucoup plus de formalisme, beaucoup plus contractuel, explicite, des éléments plus définis, beaucoup de procédures qui doivent être respectés (The USA), plus d'équité càd que tout le monde part du 0 pour qu'ils ont les mêmes chances, une dimension hiérarchique beaucoup moins soulignée et présente :

- La logique du consensus : (Pays Bas), une concertation permanente, hiérarchique très courte, plus de consultation, la décision vient de l'ensemble du groupe, c'est un accord. Une attention aux minorités.

On peur découper le monde en 3 parties :

Europe : bloc multiculturel avec RU avec un modèle proche des Etats Unis

Pays du Nord : Suède

Pays du Sud : France et les pays du Benelux

VI. Différence culturelles et gestion

Comment gérer les organisations multiculturelles ?

- organisation multinationale :
- organisation transnationale : lié à la fusion acquisition de deux entreprise de nationalité et cultures différentes (Espagne, Portugal, Italie)
- organisation internationale : on observe un peut moins, et est issu des 2 premières, elle a oublié la culture d'origine, les postes d'administration sont occupées par des personnes de cultures différentes (Unilever, Nestlé), donc on oublie un peu leur pays d'origine.

<u>La culture organisationnelle (la définition de Schein 1997)</u>

Définition: Ensemble des croyances et des convictions partagées par les membres d'une organisation qui déterminent inconsciemment et implicitement la représentation que celle-ci se fait d'elle-même et de son environnement.

Chapitre 2 Se développer en Europe

<u>Introduction</u> : Il y a de nombreuses incitations au développement international :

- exploiter la déréglementation des marchés
- rechercher la croissance
- réaliser des économies d'échèle : répartition des coûts fixes
- prolonger le cycle de vie international du produit :
- développer des avantages concurrentiels : compétences, main d'œuvres, des ressources
- se rapprocher des ressources bon marché
- bénéficier de conditions privilégiées d'activité : aide financière, des régions, des pays
- enrichir ses compétences organisationnelle et managériale : mieux comprendre l'international
- mieux répartir les risques dans l'espace
- suivre l'internationalisation de ses clients

La stratégie internationale de l'entreprise (Prime et Usunier, 2004)

1.1. L'exploitation de l'avantage concurrentiel à l'international

- recherche de l'avantage concurrentiel (la chaine de valeur de Porter)
- deux avantages concurrentiels principaux (productivité=> domination par les coûts)
- les compétences de l'entreprise (brevet= des licences qu'on peut vendre et récupérer des royalties, nom de marqué déposé, contrôle des matières premières= passer des contrats avec des distributeurs, contrôle de la

distribution physique= ne pas permettre aux concurrents de venir sur le marché, capacités managériales, technologie avancée, organisation)

- l'utilisation optimale de ces avantages pousse à l'engagement international
- avantages caractéristiques aux pays ou mobiles : qu'on puisse les déplacer pour les mettre aux meilleurs endroits

Exemples :

- l'Oréal : création et gestion des marques
- Benetton, Promod, Zara : processus de fabrication très souples, créer un produit et le mettre en boutique dans les 15 jours qui suivent.
- Carrefour : logistique.
- Areva : contrôle de la production d'uranium
- Whirlpool : excellent commerciale
- EasyJet : réduction systématique des coûts

1.2. L'exploitation des avantages nationaux

Le diamant de Porter : une dimension plus historique

1.3. La recherche de synergies globales et de flexibilité

Management des prix et des coûts (Prahalad et Daz)

- contrôle des coûts de production
- gestion des prix : les prix de ventes, on réfléchit un peu comme client. On exploite à travers les pays les différentiels pays. On peut vendre à un coût différent dans certains pays. Exploiter les différentiels de prix dans les pays et éviter les pays où le prix est très bas. Un corridor des prix = on évite d'avoir beaucoup trop de différence de prix. On peut avoir accès à des canaux de distribution qui permettent de proposer les produits avec une bonne marge. On peut aussi élargir la gamme de produits et

développer d'autres produits avec les mêmes clients, une fois qu'on a une relation avec le client.

La recherche de synergies dans les pays nous amène, va jouer sur 6 champs principaux (Kogut, 1997)

- arbitrage entre facteurs de production : choisir pour les placer à des endroits différents pour bénéficier des avantages de chaque endroit (fiscal et l'avantage luxembourgeois)
- arbitrage institutionnel (optimisation fiscale) : marge 0 à traves les filiales et on vend le produit en facturation interne
- arbitrage financier (capacité d'emprunt et de subventions) : importer et les facilités nationales ou locales. Des subventions financières. Mettre en place des structures physiques et améliorer les conditions de route pour favoriser l'implantation de l'entreprise
- arbitrage de l'information : pas très clair chez Koget. Permet de repérer les évolutions, les avantages qui peuvent être développée ou être flexibles pour être réactive et augmenter la flexibilité de l'E
- effet de levier de la coordination : des E qui se sont déjà implantées mais qui sont toujours en phase de coordination ou d'adaptation. Cette coordination peut générer des avantages concurrentiels
- effet de levier de la dissémination et du contrôle du risque politique : le côté institutionnel peut jouer sur notre activité et on est confronté à cette évolution. Si on est dans un pays avec peu d'E on est plus exposé à ce risque.

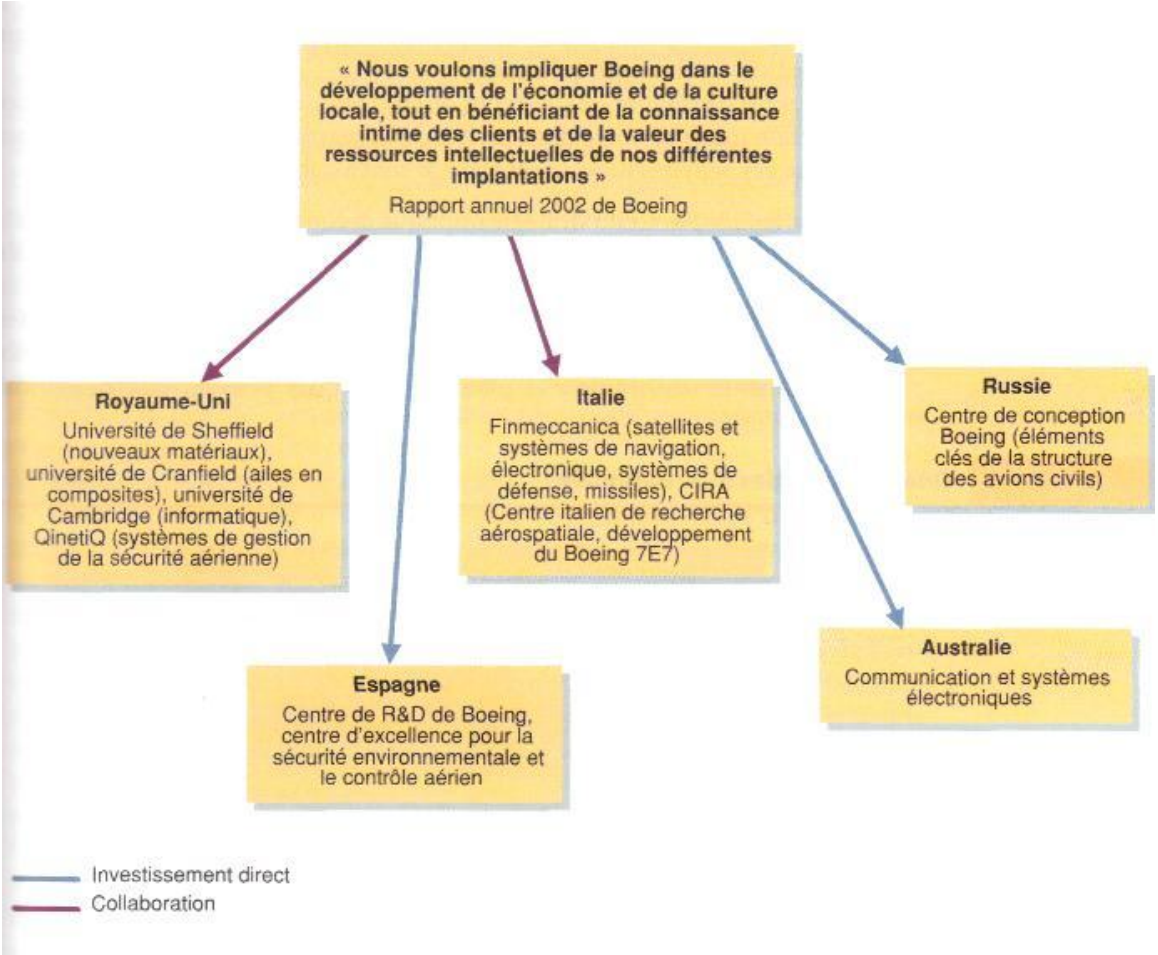
Chercher à combiner tous les avantages

- avantages comparatifs des pays : côté fiscalité, compétences technique, avancement plus soulignées dans un secteur

- avantages spécifiques internes : comment nos avantages internes difficilement imitables, on peut les adapter à l'international

- avantages tirés des possibilités d'internationalisation : permet d'accéder à plus de marchés, des ressources plus importantes.

  Ex : R&D de Boeing



2. Les risques au développement international

2.1. Le risque commercial

- Déterminants: risques liés

- Aux caractéristiques de l'acheteur
- A la répartition du CA (clients + pays): le portefeuille de clients (où sont nos clients)
- Aux caractéristiques du marché: des secteurs qui sont plus ou moins compliqués, la legislations différente sur le délai de paiement qui est different dans les pays et l'UE essaie de homogénéiser la situation. Le secteur public a des délais plus longs
- Aux échéances négociées du paiement demander des échéances plus lointaines ce qui nous expose à moins de risques.

• La gestion du risque commercial:

- La prévention du risqué: comment éviter le risque: éviter certains nouveaux clients et se renseigner sur eux.
- Le transfert du risque: la technique du facturage: des E et les institutions plus ou moins public, ils achètent notre créance. L'entreprise s'occupe pour réculter la créance
- Couverture autonome du risque : des contrats qu'on passé avec les clients ou les fournisseurs, on dit clairement ce qu'il arrive si on ne fait pas quelques chose qui est bien souligné dans le contrat, il faut clarifier les consequences d'une non execution.

2.2. Le risqué politique

• Rôle de l'État du pays hôte: avoir un minimum de production sur place, l'Etat peut discipliner une certaine activité. L'Etat peut aider ou freiner les activités d'une enterprise. L'attractivité du pays et sa condition politique

• Se manifester de manière directe ou indirecte

• La gestion du risque politique

- Stratégies d'évitement: Pour gérer ce risqué il faut éviter les pays qui sont un peu dure qui nécettient un minimum d'investissement. Qui exigent une gestion très fine, avec des evolution assez souvent, pas trop stables. Les éléctions dans certains pays, le parti qui viendra au pouvoir. Les pays qui évoluent trop rapidement.

- Stratégies de collusion avec le pouvoir en place: entre entreprises et ceux qui peuvent agir sur le pouvoir politique. Des strategies de collusion assez ouverts aus USA.

- Stratégies de "contre": réduire son exposition. Mettre des elements indispensable et on créé la marge ailleurs

- Recours à l'assurance: assurances publics qui proposent une sorte d'assurance contre le risque politique.

2.3. Le risqué financier

• Le risque de change :

– Comptable : une équipe compatble qui pet gérer ce problème

• Différence entre taux au comptant futur et taux au comptant actuel

– Économique

• Corrigé du différentiel d'inflation

– En opportunité

• Différence entre taux au comptant futur et taux à terme

• Les techniques de couverture:

– Contrat: même devise pour recettes et dépenses

– Organiser la trésorerie de l'entreprise (netting)

– Achat ou vente à terme de devises: j'achète aujourd'hui et je paie dans 3 mois (augmentation de la monnaie, passer un contrat pour

rapporter le risqué de change sur d'autres personnes comme les spéculateurs, et on est sûr d'acheter notre dollar à un certain prix)

- Nouveaux instruments de marché

2.4. Le risque juridique

• Risque lié à l'hétérogénéité de l'environnement juridique: problème d'exécution de la part du fournisseur. Ce risque va être dans le contrat international

•Dans le contrat international, prévoir:

- Une clause de mediation: assez utilise, en cas de problème on définit une personne pysique ou morale qui va faire l'intermédiaire et qui va négocier auprès des deux parties pour arriver à une conclusion. Un médiateur complètement neutre.

- Une clause d'arbitrage : c'est privé, et assez rapide et discret (centre d'arbitrage à Londres) on peut défnir dans le contrat par quell arbitrage on passe

- La définition de la clause d'attribution : par quelle juridiction on passé en cas de problème et si on ne l'a pas mis, le droit applicable va être determiner par la particularité, le type d'activité.

•Définition du droit applicable à l'arbitrage et de la juridiction compétente en cas d'échec de l'arbitrage

2.5. Le risqué culturel

• Risque lié au "Self Reference Criterion" (SRC):

- Risque d'ethnocentrisme: si quelque chose marche chez nous, cela ne veut pas dire que cela marchera dans un autre pays

• Théories de la gestion d'origine fortement nord-américaines

• Comment prendre en compte le risque culturel?

- Analyse des différences culturelles: en utilisant les indicateurs générales
- Mobilité internationale des salaries: augmenter la confrontation des personnes à l'international ce qui améliore la comprehension et la possibilité de mutation
- Équipes multinationales: savoir travailler avec les autres

3. Le choix des pays

• Pour des raisons de coûts

- Proche des disponibilités en ressources à bas coûts
- Rôle de la structure logistique: faire très attention car elle introduit un coût, et s ices coûts ne vont pas dépasser les avantages dont on dispose

• Pour des raisons de marches: être present pour être plus près des clients et les comprendre ou encore contourner certaines barrières (d'exportation, quota)

- Rôle

•De la compréhension des consommateurs

•De la réactivité des actions marketing

•Des coûts d'approche

•Des modes d'implantation

•Recherche d'une cohérence globale

- Séparation versus regroupement de la production et de la vente

Le choix d'un portefeuille de pays

- Pénétrabilité
  - Autorisation légale d'importation
  - Perception culturelle du concept
  - Potentiel du besoin face au niveau de développement économique du pays
  - Poids des lobbies
  - Barrières non-tarifaires et obstacles non-tarifaires
  - Code des investissements
  - Adhésion du pays à une union économique/douanière
  - Existence d'une zone de marchés?
  - Subventions et aides internationales au développement
- Critères financiers
  - Inflation
  - Fluctuation des changes
  - Code des douanes et taxation
  - Convertibilité de la monnaie locale
  - Possibilité de facturation en devises fortes
  - Tissu local bancaire: si on peut avoit un emprunt local pour investir sur place
- Accessibilité
  - Éloignement géographique
  - Souplesse de la chaîne logistique (infrastructures)

- Coût de la logistique
- Facilités de dédouanement par anticipation?
- Taxes et coûts (aéro)portuaires
- Ratio du coût de logistique pour une unité de produit

•Potentiel du marché

- Pente du marché
- Potentiel à 3 ans
- Consommation par tête
- Taux de renouvellement
- Poids et pente des segments
- Habitude à la consommation
- Homogénéité culturelle

•Structure potentielle du marché

- Structure concurrentielle
- Positions dominantes (niches)
- Nombre de marques par « made in »
- PDM et positionnement par marques

•Opportunités stratégiques

- Alliances: commerciale et/ou industrielle
- Rachat: distributeur ou concurrent

• Les options produit / marché

- La spécialisation pays

• Se développer en profondeur à l'intérieur d'un marché et couvrir progressivement l'ensemble des segments

- La spécialisation produit

• Stratégie de diversification géographique

• Le choix du couple produit/marché

- Fonction:

• Du paysage concurrentiel et du degré d'attractivité du marché

• Des ambitions commerciales et marketing

• De la rapidité pour atteindre un « niveau d'existence sur le marché »

3. Du global au local

•Situations stratégiques:

- Stratégie globale:

•La position concurrentielle dans chacun des marchés nationaux dépend de la position internationale

- Stratégie multidomestique:

•Juxtaposition d'entreprises locales

•Choix de diversification

•La position dans un pays n'affecte pas les positions dans les autres pays

- Stratégie multifocale:

•Intermédiaire

•Réponses ad hoc

- Dispersion et coordination des activités (Porter, 1987)

  - Dispersion

•Localisation de chacune des activités de la chaîne de valeur à l'endroit le plus performant

•Concentration vs dispersion

  - Coordination

•Degré d'interdépendance des unités de production: si ils sont autonomes ou interdépendantes, si chaque partie d'entreprise se gère elle-même

•Autonomie vs intégration des filiales

Chapitre 3: L'organisation des entreprises européennes

1. Les modes de presence en étranger

1.1 Les principaux modes de présence à l'étranger

a) l'exportation: moins impllicants pour une E, utilise par les PMU, la première demarche pour l'exportation. Pas toujours voulu, si on travaille avec un fornisseur il nous propose d'exporter nos produits. Le problème c'est qu'on passé par des intermédaires (distributeur sur place) et on perd en contrôle parfois assez fort, contrôle sur les prix, sur le packaging. Cela réduit les risques, car c'est lui qui est en contact avec le marché qui subit plus de risques. Et si cela ne marche pas, on peut l'arrêter dès qu'on veut, les intermediaires qui prennent de la marge.

- les exportations directes: à nous de metre en place toute la chaîne pour accéder directement à nos clients. On est propriétaire de toute la filière à l'étranger

- l'exportation indirecte : on passé par des intérmédiaires. Il y a plusieurs types d'intermédiaires. Le commissionnaires: extérieur à l'entreprise et qui fait l'intermédiaire entre le réseau de distribution/ client et le producteur. Reste assez leger. Les négociants exportateurs achètent la marchandises et la revendent à l'étranger et ils prennent le risqué et en contrepartie ils prennent une marge. Il devient proproétaire et il peut faire des choses.

  La société de commerce intrnational (SCI): ajoute plus de services pour mieux vendre le produit à l'étranger et adapter à chaque marché. Ils sont sur des secteurs très specialises et opèrent dans de secteurs bien précis.

- l'xportation concertée: utilisée dans le B2B et dans le PME, c'est lorqu'on a plusieurs entreprises et on s'entend ensemble, on se regroupe entre producteurs pour accéder à un marché. On a aussi les "Piggy back" ou les exportations kangourou: on a un producteur local qui a son réseau de distribution et on s'entend avec lui pour accéder à son réseau de distribution. Il est rémunéré sur une marge.

b) l'investissement direct (IDE): peuvent être de nature variable. C'est lorsqu'on onvestit dans une enterprise étrangère. Notre produit peut être modifié, prix par exemple. Demande bcp de temps, des connaissances legisltives, assez lourd à mettre en place.

Création ex nihilo

Acquisition: prise de contrôle majoritaire ou achat.

Prise de participation minoritaire: acheter une partie (-50%) c'est une 1ère étape avant d'aller plus loin, permet d'observer les choses et d'accéder aux documents pour bien comprendre l'enteprise.

Société commune (equity joint venture) : creation en nihilio ou rachat d'une enterprise. 2 entreprises créent une 3ème. Le partage du capital (si 2 on a 50/50 et plus de marge de main oeuvre, parfois des blockages si les deux ne sont pas d'accord, mais on peut avoir aussi un partage de capitaux de façon inégalitaire.

On a une relation société mère – filiale.

c) les systèmes contractuels : mode de cooperation qui associent au moins 2 partenaires. Tous ce qui est transmissible on vend, on loue à d'autres entreprises et notament à l'étranger. On a 2 types : sur les accords de licence, on l'accord à d'autres entreprises et on leur explique comment-on fabrique le produit et en échange on a des royalties. Après nous avons les franchises, des magasins detenus par des particuliers qui rachètent le droit de faire partie du réseau de distribution. On a une relation partenaire – partenaire.

Le rapprochement entre entreprises: éclatement des frontières de la firme. Constitution d'un réseau de filiales, de sous-traitants, de partenaires specialises. Espaces économiques. => Recentrage sur les com^étences clés de l'entreprise, appui sur les competences distinctives des parties.

Il y a plusieurs étapes de rapprochement: les étapes:

- fixation des objectifs
- identifier et choisir des alliées
- processus de négociation
- rapprochement reel en integration dans le portefeuille d'activités

Les modes de rapprochement:

- alliances cooperatives (modes hybrides) : bcp développé en Eueope deuis 20 ans, a pour but de mettre en place des elements communs, elles passent des accords, mais restent indépendantes

- fusions-acquisitions (relations hiérarchiques): une grosse part des IDE (80%). Les benefices: assez rapide pour investir directement, atteindre les objectifs assez rapidement, faire des économies de champs et d'échelle. Acquisition de competences: se familiariser avec des pays cobles, bâtir une image d'entreprise locale. Les limites: incompatibilité des acteurs associés, la complexité de gestion des accords, les obstacles juridico – politiques.

Les types de cooperation

- la cooperation d'adaptation
- la cooperation fonctionnelle
- la cooperation de coordination : dans tout ce qui est technologie. On a 2 logiques: specialisation et diversification

Les formes d'accords à l'échelon international. Exemple Unilever: partage mutel des marques et des technologies, égalisation des dividendes, garanties mutuelles d'emprunts

1.2 Comment choisir son mode de presence à l'étranger ?

- les formes de presence depend de:

- des ressources dont dispose la firme
- du degree de contrôle qu'elle souhiate exercer sur les entités à l'étranger
- des flux de communication
- des économies d'échelle
- de l'homogénéité recherché par l'organisation
- de la flexibilité

Le modème électrique (modèle OLI)

- ownership advantages: Avance technologique, forte différenciation des produits, importantes économies d'échelle

- locations advantages: Avantages offerts pas le pays d'accueil (prix des inputs, qualité des infrastructures, coûts des transports et de communication)

- internalisation advantages: Réduction des coûts de transaction, augmentation du pouvoir de négociation avec le gouvernement

=> Avantages permettant de choisir entre l'exportation, la licence et l'investissement direct.

La problématique du contrôle

- Problèmes récurrents

•Développement n’arrivant pas à suivre les plans

•Manque de contrôle financier

•Sous-utilisation des capacités de production

•Conflits entre filiales

•Plaintes concernant le service clientèle

–Facteurs:

•Maturité des filiales (autonomie)

•Distances géographiques et culturelles

•Pouvoir sur les points de présence:

–Axe de la propriété (part du capital)

–Axe du modèle (savoir-faire)

Documents mis à disposition par :

Marketing-etudiant.fr
Le portail des étudiants en marketing.

http://www.marketing-etudiant.fr

Le portail des étudiants en marketing
www.marketing-etudiant.fr

Attention

Ce document est un travail d'étudiant,

il n'a pas été relu et vérifié par Marketing-etudiant.fr.

En conséquence croisez vos sources :)