

Les stratégies de la globalisation

1 - Les facteurs explicatifs de la globalisation

Bien que les facteurs de globalisation soient multiples, deux grandes familles d'éléments explicatifs peuvent être distinguées de manière classique :

- **les facteurs d'environnement** : évolution de la technologie, évolution de concurrence, discontinuités propres à l'économie mondiale. On a donc d'un côté les facteurs politiques et gouvernementaux et de l'autre les facteurs liés aux marchés et à la demande ;
- **les facteurs liés à l'histoire** propre de l'entreprise, de ses choix stratégiques.

Les facteurs politiques et gouvernementaux

La libéralisation des échanges internationaux et l'intégration économique des grandes zones sont de puissants facteurs de globalisation. Les impératifs politiques (implantation de laboratoires de recherche, création d'usines, ...) sont également un facteur essentiel de globalisation. Les réponses stratégiques vont de l'adaptation nationale à la stratégie d'intégration régionale ou mondiale.

Les facteurs de la globalisation liés aux marchés et à la demande

Il s'agit principalement de l'unification et l'amélioration des moyens de transport, des réseaux de communication ainsi que de l'homogénéisation de la demande internationale. L'homogénéisation est une condition nécessaire pour globaliser l'offre mais pour de nombreux produits ou services, les demandes nationales demeurent différentes. L'homogénéisation n'est donc pas une condition suffisante pour expliquer les stratégies globales mais elle les favorise.

La globalisation par la recherche de compétitivité

La diminution du cycle de vie des produits est notable dans de nombreuses activités. Cette diminution est d'autant plus sensible que la part de R&D dans le CA est importante. L'entreprise n'a donc pas d'autre choix que d'augmenter sa part de marché potentielle. Les économies d'échelle sont un puissant facteur de globalisation car la globalisation de la production mondiale et la spécialisation des unités de production sont adoptées dans le but de réduire les coûts unitaires.

Les facteurs concurrentiels

L'évolution de la concurrence est à la fois une condition et une conséquence de globalisation. La globalisation conduit les entreprises à développer les flux croisés. Ainsi, la cross-subsidization consiste à utiliser les ressources financières d'une région pour financer la lutte concurrentielle dans une autre région du monde.

2 - La globalisation : un mode de concurrence

Industries multi-domestiques et industries globales

Dans les industries multi-domestiques, la concurrence dans chaque pays est indépendante de celle dans les autres pays. Une source d'avantage concurrentiel d'une filiale domestique repose sur le transfert de technologie. Dans les industries globales, la situation concurrentielle d'une entreprise dans un pays donné est affectée par sa position dans d'autres pays et vice versa. Les entreprises doivent adopter des stratégies globales (aéronautique, photocopieurs, produits pharmaceutiques, films, ...).

Définition de la globalisation

Il s'agit d'un processus dynamique et temporel, stratégie d'adaptation de l'entreprise essayant d'apporter une réponse adaptée et structurée à des demandes divergentes. L'entreprise doit décentraliser ses activités stratégiques et adopter une organisation interne adaptée.

Un processus dynamique et temporel

La globalisation peut être considérée comme une stratégie de l'entreprise, parmi d'autres de conquêtes de marchés extérieurs. Elle s'inscrit à la suite de l'exportation, de l'internationalisation, de la multinationalisation.

Les dimensions de la globalisation

Les caractéristiques propres aux industries globales sont : un niveau élevé de dépenses en R&D, l'existence des produits homogènes, des économies d'échelle importantes, des coûts de transport faibles, la primauté donnée au prix et à la qualité.

Cinq dimensions sont retenues pour qualifier la globalisation d'une industrie et donc de ses acteurs :

- **la présence sur le marché** : une entreprise ne peut négliger l'un de ces marchés car cela comporte des risques d'abandon d'une clientèle potentielle et la perte d'une source d'information essentielle sur stratégies des concurrents ;
- **l'étendue de l'offre de produits et services** : Cela correspond à la capacité de l'entreprise à offrir sur un marché global aussi large que possible un même produit ou service. L'extension géographique est souvent complétée par une couverture maximale de la gamme ;
- **la localisation des activités** à valeur ajoutée est cruciale pour le contrôle et la conservation par l'entreprise de ses bases de compétences ;
- **le marketing global** consiste en l'utilisation d'une marque ou raison commerciale unique mais il faut faire attention car il n'existe pas de marketing global sans organisation internationale adaptée au type de marché et à la concurrence ;
- **les mouvements concurrentiels** se caractérisent par la capacité des entreprises à faire d'un mouvement stratégique sur un marché national donné un élément particulier de la stratégie globale qu'elles développent

3 - Stratégie globale et avantages concurrentiels

Une stratégie globale repose sur deux sources d'avantages concurrentiels : la faculté de répartir géographiquement les différentes activités de l'entreprise en vue d'approvisionner le marché mondial, la qualité de la coordination instaurée entre les maillons de la chaîne de valeur. Deux dimensions prévalent donc dans la réussite d'une stratégie globale : la configuration et la coordination des activités.

Configuration des activités dans une stratégie globale:

Une configuration concentrée consiste en une concentration des maillons de la chaîne de valeur dans un ou plusieurs pays. Une configuration dispersée nécessite des investissements directs importants mais elle répond parfaitement aux besoins des marchés locaux (ex : télécoms, produits pharmaceutiques).

Coordination des activités dans une stratégie globale:

La coordination est un impératif pour les activités de l'entreprise globale qui sont liées les unes aux autres. Elle consiste en la synchronisation des étapes de la chaîne de valeur, la réduction des coûts de transaction, la circulation de l'information, la bonne gestion des interdépendances. Les critères d'une configuration concentrée sont des économies d'échelle sur un maillon de la chaîne : masse critique, productivité, abaissement des coûts unitaires, des effets d'apprentissage sur une fonction, des avantages logistiques tirés de coordination de deux maillons de la chaîne (réduction des coûts et délais de transport).

Les critères d'une configuration dispersée sont des coûts ou des difficultés de transport, des impératifs de l'adaptation locale des produits et services, le poids des pouvoirs publics (barrières non tarifaires, commandes publiques, subventions).

Nature des avantages concurrentiels (qui jouent un rôle dans la globalisation):

Trois avantages concurrentiels particuliers apparaissent jouer un rôle particulier dans la globalisation : la maîtrise de compétences clés de l'entreprise, le temps d'accès au marché et la référence à des performances ou à l'organisation d'entreprises leader sur un plan mondial.

Les bénéfices de la globalisation:

Ils consistent notamment en la réduction des coûts, l'amélioration de la qualité des produits, la disponibilité du produit ou du service la plus globale possible, l'élévation de la crédibilité concurrentielle car la globalisation conforte la capacité d'action et de réaction concurrentielle.

La préservation des avantages concurrentiels:

Les avantages mineurs concernent les différentiels de coûts de main d'oeuvre ou les coûts de matières premières. Les avantages majeurs et plus durables concernent la maîtrise de la technologie, la réputation d'une marque, les liens avec les fournisseurs. Ces avantages requièrent une politique d'investissement régulière et soutenue dans la R&D, le réseau de commercialisation, la formation des hommes. Ils supposent également qu'un avantage concurrentiel ait des sources multiples.

4 - Globalisation et chaîne de valeur:

L'organisation de la chaîne de valeur d'une entreprise globale illustre les problèmes de configuration et de coordination. L'entreprise globale doit traiter deux types de problèmes : la répartition des différents maillons de la chaîne entre différentes implantations nationales : elle concerne souvent les maillons amont (ex : production) et les maillons de soutien (ex : ressources humaines, développement), la coordination stratégique et organisationnelle entre les différentes fonctions réparties dans le monde.

5 - Globalisation et voies de développement:

Les deux modes d'action privilégiés de la stratégie internationale sont les acquisitions (taille critique, spécialisation) et les alliances qui peuvent par exemple permettre d'imposer un standard de fait.

Le comportement des entreprises peut varier d'une extrême à l'autre :

- les entreprises globales décentralisant la décision dans la structure du groupe (assez proche du management d'un holding financier avec un contrôle strict des bénéfices et de la qualité du produit ou du service mais avec faible standardisation des autres éléments du management),
- les entreprises poussant la centralisation à l'extrême avec un contrôle strict de l'ensemble des facteurs clés de succès et une standardisation importante.

Les stratégies d'acquisition

Il existe trois modalités principales de croissance externe : la fusion (fusion égalitaire, fusion absorption), la fusion-scission qui entraîne la disparition d'une société, l'apport partiel d'actifs.

1 - Les motivations des fusions et acquisitions:

On peut distinguer les fusions s'inscrivant dans le cadre de l'analyse stratégique classique et qui vise à améliorer la position concurrentielle de l'entreprise en exploitant des synergies des fusions à but opportuniste dont l'objectif est de réaliser des plus-values financières à court terme.

Les acquisitions stratégiques : la réalisation de synergie

La synergie correspond à toute création de valeur supplémentaire obtenue grâce au regroupement de deux (ou plusieurs) entreprises et qui n'aurait pas été obtenue sans la mise en oeuvre effective de ce regroupement.

Typologie

Les acquisitions horizontales sont un rapprochement d'entreprises concurrentes ou potentiellement concurrentes. Les acquisitions verticales consistent en le rachat d'une entreprise au sein de la filière. Elles permettent d'améliorer l'efficacité du nouvel ensemble.

Les acquisitions de diversification liée concernent le regroupement d'entreprises n'appartenant pas au même secteur mais ayant des activités présentant des liens entre elles.

Les acquisitions conglomerales concernent le rapprochement d'entreprises sans lien aucun.

Facteurs d'arbitrage entre croissance interne et croissance externe

L'arbitrage entre croissance externe ou interne ne dépend de plusieurs facteurs parmi lesquels les plus importants sont les caractéristiques sectorielles (degré de maturité de l'industrie, importance des barrières à l'entrée), la propension de l'entreprise à la croissance externe, les considérations tactiques (gain de temps, neutralisation d'un concurrent, disponibilité des cibles), la disponibilité des actifs sur le marché.

Les acquisitions opportunistes : revente et réalisation de plus-values financières

Elles peuvent viser à la l'amélioration de la gestion de la cible. Le rachat d'une entreprise peut également être le moyen de prendre le contrôle d'actifs sous-évalués.

Sous-évaluation de la cible

Une entreprise peut être sous-évaluée pour les raisons suivantes : il existe une différence entre la valeur du cash-flow actualisé et la valeur de marché actuelle de la société, les améliorations réalisées n'ont pas encore eu d'impact sur les bénéfices et le cours de l'action, certains actifs de l'entreprise sont réellement sous-évalués, l'entreprise n'est pas la mieux placée pour gérer certaines activités qui seraient plus valorisées si elles étaient détenues par d'autres groupes.

Acquisition et création de valeur

Les facteurs rationnels (création de valeur) ne sont pas suffisants pour expliquer les acquisitions (facteurs psychologiquement ou économiquement peu rationnels). La majorité des fusions n'atteignent pas les résultats escomptés (prévisions trop optimistes, prix excessif, problèmes liés à mise en oeuvre de la fusion).

2 - Le processus d'acquisition

Le processus d'acquisition se décompose en six étapes successives :

1. Formulation de la stratégie de l'acquéreur : Les acquisitions sont un moyen de mettre en oeuvre une business strategy (amélioration de position concurrentielle de l'entreprise) ou une corporate strategy (moyen d'équilibre des flux financiers) ;

2. Définition des critères d'acquisition : critères relatifs à la cible (taille relative, zone géographique, type de clientèle, technologie, part de marché, composition des gammes, potentiel, risque financier) et critères relatifs au secteur (attrait du secteur, existence de complémentarités entre secteur de la cible et celui de l'acquéreur) ;

3. Analyse des cibles potentielles : attractivité de la cible (analyse financière, analyse stratégique), disponibilité de la cible ;

4. **Evaluation financière des cibles sélectionnées** : valeur intrinsèque (méthodes comptables et financières), valeur relative (difficile à évaluer, liée à acquéreur) ;

5. **Négociation du prix d'acquisition** ;

6. **Intégration de l'entreprise acquise.**

Les alliances stratégiques

1 - Définition

La caractéristique fondamentale des alliances stratégiques est l'existence d'une certaine concurrence, au moins potentielle, entre des entreprises ayant affirmé leur volonté de coopérer. C'est un état intermédiaire entre la concurrence ouverte arbitrée par le marché et le rapprochement définitif.

Une alliance stratégique est l'association entre des entreprises concurrentes ou potentiellement concurrentes qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, moyens et ressources nécessaires plutôt que de se faire concurrence les unes aux autres sur l'activité concernée, de fusionner entre elles ou de procéder à des cessions ou acquisitions d'activités.

Les coopérations entre clients et fournisseurs ne sont pas des alliances stratégiques car elles ne soulèvent pas le problème de la concurrence entre alliés.

2 - L'ambiguïté rivalité/coopération

Il existe une ambiguïté quant aux relations qui laissent subsister des modes de management propres aux alliances : trop de transparence ou trop peu de collaboration sont nuisibles.

3 - Avantages et caractéristiques des alliances stratégiques

Les avantages

Les avantages des alliances sont au nombre de deux : la préservation de l'autonomie et la réversibilité.

Les alliances ont les avantages de la concentration (ou presque) sans en avoir les défauts (effets de taille, d'échelle, d'expérience, ...) et elles permettent la préservation de l'identité et de la culture interne. N'étant pas un mariage irrévocable, les alliances autorisent un certain degré de réversibilité. Dans une optique de stratégie corporate, l'alliance peut être un mode de gestion du portefeuille. Elle est alors considérée comme un mode de gestion transitoire.

Les alliances ne doivent pas être systématiquement assimilées à un 'cheval de troie'. L'issue finale d'une alliance peut très bien être l'objet d'une décision concertée dès le départ. De nombreuses entreprises concluent des alliances dans une perspective à court terme pour atteindre des objectifs immédiats et limités, en sous-estimant les implications stratégiques. La négociation d'une alliance est souvent l'occasion d'un marchandage qui peut faire échouer les projets alliances ou brider son développement alors que celles-ci correspondent aux intérêts stratégiques des différents partenaires. Anticiper l'évolution et l'issue d'une alliance et en mesurer les implications stratégiques à long terme de l'alliance sont donc des enjeux capitaux.

4 - Trois grands types d'alliances

Les alliances complémentaires : Elles associent des entreprises dont les compétences et les attributions sont complémentaires (exemple : l'une des entreprises commercialise un produit développé par une autre).

Les alliances d'intégration conjointe (co-intégration) : Il s'agit de firmes qui s'associent pour réaliser des économies d'échelle sur un composant ou un stade du processus de production isolés.

Les alliances additives : Des entreprises développent, produisent et commercialisent un produit commun. Les compétences et contributions des entreprises sont de nature similaire et l'objectif est un objectif de taille

Les caractéristiques principales des alliances sont :

Alliances complémentaires : ont pour objectif d'ouvrir un produit à de nouveaux marchés stratégiques, entreprises japonaises avec firmes européennes ou américaines, positions concurrentielles déséquilibrées.

Alliances d'intégration conjointe : le plus souvent il s'agit d'accords limités à R&D et/ou production. Les partenaires sont des entreprises aux positions concurrentielles équivalentes. Le mode d'organisation le plus fréquent est la création d'unités spécifiques.

Alliances additives : elles couvrent toute la chaîne de valeur. Les positions concurrentielles sont équivalentes. Il s'agit entreprises européennes entre elles. Les tâches sont réparties entre les firmes.